



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

20  
205  
RECEIVED  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROPUESTA DE MODELO DE DESARROLLO HUMANO PARA EMPRESAS DE SERVICIO A PARTIR DEL ANALISIS CURRICULAR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA: EDITH GOMEZ THOME

ASESOR DEL SEMINARIO: LIC. MIGUEL YUNES TORVAI



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1998

263473



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Muchas Gracias . . . . .

**A mis Padres:**

Por su enorme esfuerzo y por enseñarme principios y valores que son la herencia más valiosa que pudieron haberme dado.

**A mis Hermanos Silvia, Mundo, Diana, Vero y Fer:**

Por su ejemplo y apoyo, sin ellos no hubiera llegado hasta donde estoy ahora.

**A Enrique Paul:**

Por devolverme la confianza y brindarme siempre su amor.

**Al Licenciado Yunes Torvai:**

Por brindarme su apoyo y sabiduría, transmitiéndome su experiencia y conocimientos con esmero y profesionalismo.

**A Todos:**

Quienes estuvieron conmigo y aportaron experiencias inolvidables en mi vida.

**PROPUESTA DE MODELO DE DESARROLLO HUMANO PARA EMPRESAS DE SERVICIO A  
PARTIR DEL ANÁLISIS CURRICULAR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**ÍNDICE**

		Páginas
Capítulo I	Introducción	2
Capítulo II	Metodología	6
	2.1. Planteamiento del Problema	6
	2.2. Justificación	7
	2.3. Hipótesis	10
	2.4. Objetivo General	10
Capítulo III	Análisis curricular de la carrera de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México	11
	3.1. Trascendencia de la educación en México	13
	3.2. Plan de estudios 1993 FCA - UNAM	37
	3.3. Materias relacionadas con Administración de Recursos Humanos	52
	3.4. Propuesta de materias para Administración de Recursos Humanos	67
Capítulo IV	Análisis de la actividad laboral	70
	4.1. Administración de Recursos Humanos	72
	4.2. Perfil de desempeño	75
	4.3. Análisis del puesto	85
	4.4. Perfil del administrador como capacitador	91
Capítulo V	Propuesta de modelo de desarrollo humano para empresas de servicio	104
	Conclusiones	129
	Bibliografía	132

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad se encuentra organizada y funciona a través de innumerables instituciones que requieren, sin duda, de la Administración para poder lograr sus fines; además por ser una economía mixta, el licenciado en Administración debe emplear su carrera al servicio de esas instituciones, ya sean públicas o privadas, y es aquí en donde el país requiere prioritariamente del mejoramiento de la Administración para alcanzar el máximo desarrollo y productividad de sus recursos.

Aunque la Administración como área de estudio independiente surgió y se desarrolló en el ámbito de la producción, su aplicación se ha extendido a un sinnúmero de instituciones distintas a las productivas.

Ya que toda empresa se constituye de recursos financieros, técnicos y humanos para alcanzar determinados objetivos y el fin primordial de la Administración es el lograr objetivos institucionales con eficiencia, el licenciado en Administración es pues, el profesional que se vale de las herramientas conceptuales metodológicas y técnicas de esta disciplina para procurar contribuir al logro eficiente de los objetivos de instituciones sociales.

Durante el desarrollo del presente trabajo no pretendo "descubrir lo ya conocido", la finalidad principal es analizar el papel del administrador dentro del área de Administración de Recursos Humanos, específicamente el del egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México; además aportar un modelo de desarrollo humano para las empresas de servicio que operan en nuestro país.

Por medio de esta investigación pretendo orientar y concientizar a todo aquél interesado en la función de la educación que imparten las instituciones a su personal, conocida como capacitación, de igual manera, el darnos cuenta que siendo el recurso humano un factor indispensable en la operación de cualquier compañía, el desarrollo de éste es también compromiso del administrador.

La capacitación es la función educativa planeada, organizada y orientada hacia el incremento de los conocimientos, habilidades y cambio de actitudes del ser humano, con el fin de promover su desarrollo y en consecuencia el desarrollo de las empresas en las que laboran.

Como idea de fondo presento una inquietud y un reto a los líderes de las instituciones respecto a la trascendencia que tienen la educación y formación de los ejecutivos, empleados y obreros, para que a su vez, se logre una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la institución, que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor participación de todos en el logro de los objetivos institucionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

Para crear un modelo de desarrollo humano, al administrador es parte fundamental ya que éste conoce todo el proceso de capacitación que se debe seguir involucrando la filosofía, los objetivos y las políticas de la empresa, además toma en cuenta factores importantes como:

1. La determinación de necesidades personales e institucionales
2. El desarrollo del recurso humano

### 3. El plan de capacitación y desarrollo

Por lo tanto, la capacitación es: La acción educativa enfocada al mejoramiento de la calidad de la persona, apoyándose en todos los medios didácticos para incrementar los conocimientos, desarrollar habilidades y cambiar actitudes, resumido en el máximo desarrollo del personal y en consecuencia el de la institución.

Conocimientos (saber)	Habilidades (poder)	Actitudes (querer)	<i>Capacitación</i> (desarrollo del ser humano)
--------------------------	------------------------	-----------------------	--

La propuesta de modelo de desarrollo que se elabora es para apoyar la adecuada aplicación de los programas de capacitación planeados y se basa principalmente en una herramienta importantísima dentro de la Administración que es el Proceso Administrativo el cual engloba los siguientes puntos:

1. Planeación del modelo de desarrollo humano
2. Elaboración de los programas de desarrollo humano
3. Ejecución del modelo de desarrollo humano
4. Evaluación del modelo de desarrollo humano propuesto

Es importante que destaquemos que el proceso administrativo es parte fundamental en la implantación de cualquier modelo en las empresas y este se puede resumir en tres fases totalmente interdependientes según el modelo del Lic. José Antonio Fernández Arena como son:

1. La Planeación
2. La Implementación y
3. El Control

Cada una de las etapas las subdivide en fases, asignando a la **planeación**:

- a) Investigación (definición del problema)
- b) Bocetos (derivadas del análisis)
- c) Innovación

En este tema se incluye una panorámica de lo que es la técnica de ruta crítica y una relación, a manera de ejemplo, de diversos tipos de políticas; el incluir la innovación es un gran acierto por parte del autor y debería ser un elemento siempre considerado en las actividades de una empresa.

La **implementación** como segunda parte del proceso, se conceptúa como eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta. Dentro de la planeación, Fernández Arena incluye las siguientes subfases:

- a) Decisión
- b) Motivación
- c) Comunicación

Aquí toca temas de la dirección sumamente interesantes como son: los diferentes tipos de autoridad, la clasificación de filosofías gerenciales, las posibles consecuencias entre la motivación y la imposición de los elementos que integran la comunicación.

El **control** es incluido como fase final del proceso de Fernández Arena, su concepción es sumamente clara y las fases que asigna a esta etapa implican, por sí solas, el carácter evaluador y retroalimentador de este proceso.

- a) Revisión de resultados (contra estimulaciones de la planeación)
- b) Determinación de diferencias
- c) Análisis de diferencias
- d) Corrección (para futuros planes)

En resumen, diremos que:

**Planeación:** Es el proceso, que de acuerdo con la misión socioeconómica de la institución, los valores de la alta dirección y con base en una evaluación de la situación externa e interna se establecen los objetivos a largo, mediano y corto plazo; políticas y estrategias para el logro de objetivos; metas, programas, presupuestos, estándares, normas y procedimientos para la realización de las estrategias y objetivos. En resumen, consiste en decidir por anticipado:

- a) ¿Qué hacer?
- b) ¿Cómo hacerlo?
- c) ¿Cuándo hacerlo?
- d) ¿Quién lo hará?

**Implementación:** Comprende la organización, ejecución y dirección de los recursos necesarios para la implantación de planes y la realización de tareas. En conclusión, consiste en:

- a) Distribuir funciones y actividades
- b) Integrar recursos humanos, técnicos, materiales y financieros
- c) Dirigir a los miembros de la institución en el desarrollo de los planes y la realización de tareas

**Control:** Proceso que busca mantener a la institución dentro de los límites aceptables de operación definidos y medidos en términos de metas, presupuestos, programas, procedimientos, reglas, normas y leyes. Este etapa comprende tres fases principales:

1. Comparar resultados reales vs. planeados
2. Detectar y analizar desviaciones
3. Definir e implementar acciones correctivas

Dentro de cualquier empresa, particularmente del sector servicios, el concepto de sistema se reconoce como el conjunto interrelacionado e interdependiente de partes, tal que, la interacción de una de ellas, afecta a todo el sistema. Tomando en cuenta lo anterior, podemos decir que para obtener un verdadero resultado, se necesitan considerar cada uno de los pasos propuestos logrando así el desarrollo humano e institucional pretendido.

Para entender la amplitud de este trabajo, es necesario que platiemos de como ha sido el desarrollo de este sector en México.

La dinámica capitalista seguida en nuestro país, en especial después de la segunda guerra mundial, ha proporcionado un desarrollo más acelerado del sector servicios en general, pero antes de querer explicar el proceso de crecimiento, hablaremos de lo que es este sector y las ramas y actividades que abarca.

**Servicios:** Son los bienes que no se materializan en objetos tangibles, el servicio es la realización del trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes.

Los servicios son una serie de actividades muy diversas cuya característica principal es la realización de un trabajo que no produce bienes tangibles, pero que sí satisface necesidades sociales; es decir, es la prestación personal para que otras personas obtengan alguna satisfacción.

El sector servicios está dividido de la siguiente manera:

DIVISIÓN	RAMAS
1. Comercio, Restaurantes y Hoteles	1.1. Comercio 1.2. Restaurantes 1.3. Hoteles
2. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2.1. Transporte 2.2. Almacenamiento 2.3. Comunicaciones
3. Servicios Financieros, Seguros y Bienes Inmuebles	3.1. Servicios Financieros y Seguros 3.2. Alquiler de Bienes Inmuebles
4. Servicios Comunales, Sociales y Personales	4.1. Servicios Profesionales 4.2. Servicios de Educación 4.3. Servicios Médicos 4.4. Servicios de Esparcimiento 4.5. Otros Servicios 4.6. Administración Pública y Defensa

Por último, me gustaría confesar el esfuerzo en presentar este trabajo lo más sencillo y objetivo posible, de tal manera que su lectura y asimilación sean amenas y efectivas, confiando de antemano en la crítica acertada y constructiva de aquellos que conociendo ampliamente los temas que se abordan, inviertan su tiempo en esta lectura.

## CAPITULO II METODOLOGÍA

### 2.1. Planteamiento del problema:

En los últimos años se ha hablado mucho de la profesión de Administración; la proliferación de las instituciones donde se estudia esta disciplina ha llegado a tal grado que el 20.6% de la población estudiantil de nivel superior de nuestro país y el 28.0% del nivel de posgrado se localizan en escuelas de contaduría y Administración. En números estamos hablando de 690,120 estudiantes mexicanos que son profesionales del área administrativa. Aún así, durante el transcurso de los años, el administrador ha sido sustituido y reemplazado en cargos para lo cuál está preparado, por mencionar algún ejemplo, se encuentran ingenieros en áreas de producción y pedagogos o psicólogos dentro de áreas de Administración de recursos humanos.

El decir que el administrador es un generalista, no significa que "conozca de todo y no sepa de nada", puedo asegurar que una de las principales ventajas de quien estudia la licenciatura en Administración es precisamente el poder conocer una institución en su totalidad y poder analizar y comprender que siendo ésta un sistema, el mal funcionamiento de una de las áreas afectará sin duda el funcionamiento de toda la empresa.

A través del análisis del plan de estudios actual de la carrera de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, demostramos que es posible desempeñarse en empresas del sector servicio y así mismo apoyar el desarrollo de su personal, en virtud de que el estudio detallado que se hizo para cada una de las asignaturas que lo conforman, demuestran la activa participación del administrador dentro del área de Administración de recursos humanos.

Cabe señalar que el administrador ha tenido una importante participación en ésta área, por lo que su formación curricular ha permitido que tenga una base sólida de conocimientos en cuanto a la elaboración de planes y programas dirigidos al desarrollo humano dentro de una institución, la compensación de las necesidades de formación en estas y al mismo tiempo es posible visualizar el comportamiento y desarrollo del factor humano en las mismas.

Una de las metas que debemos fijarnos como profesionales es el demostrar nuestra capacidad para desempeñarnos en cualquier área funcional de la compañía, así mismo será responsabilidad de cada uno el especializarnos en un área de acuerdo a nuestras propias habilidades y gustos para poder desarrollarnos y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Otro problema al que se enfrenta el administrador en la práctica de sus funciones es que, siendo el factor humano un elemento indispensable para llegar a los objetivos planeados de una institución, siempre se le da mayor peso a los recursos materiales y financieros de las mismas. Por ello, considero que es nuestra responsabilidad el dar la prioridad que requiere el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa en que labore.

Así mismo la importancia de este trabajo radicará en proponer un modelo que se adapte a las necesidades de las empresas de servicio que operan en nuestro país y a las de sus empleados, cuidando que con su implantación se mejoren las condiciones de la gente que labora en la empresa y se cubran eficientemente los objetivos predeterminados.

## 2.2. Justificación:

El sector servicio es una importante rama de la economía mexicana además de ser fuente de trabajo para miles de mexicanos, es por ello que este trabajo se dedica a empresas que conforman este grupo.

La evolución del sector servicios de 1941 al último sexenio de Salinas de Gortari se presenta en el cuadro 1-1, donde se muestra tanto el crecimiento promedio anual como su participación en el producto interno bruto. Los datos del cuadro 1-1 se pueden agrupar en forma sexenal, de tal manera que se obtengan algunas consideraciones de interés como:

- ◆ El crecimiento promedio anual por sexenio del sector servicios es: Ávila Camacho 6.6%, Alemán Valdés 5.3%, Ruiz Cortines 6.4%, López Mateos 6.6%, Díaz Ordáz 6.7%, Echeverría Álvarez 5.1%, López Portillo 5.3%, De la Madrid Hurtado -0.1% y Salinas de Gortari 2.8%
- ◆ La participación promedio anual del sector servicios en el PIB por sexenio es: Ávila Camacho 56.4%, Alemán Valdés 55.2%, Ruiz Cortines 55.0%, Díaz Ordáz 54.3%, Echeverría Álvarez 54.4%, López Portillo 55.0%, De la Madrid Hurtado 57.5% y Salinas de Gortari 61.0%
- ◆ En cuanto al crecimiento del sector servicios destaca el periodo de Díaz Ordáz, sexenio en el que se da el más alto crecimiento del periodo analizado, así como el de De la Madrid Hurtado en que no hubo crecimiento sino decremento del sector.
- ◆ La participación del sector servicios en el PIB, es superior al 50.0% en todos los casos, sin embargo, la mayor participación se da en el sexenio de Salinas de Gortari y la menor en el de Díaz Ordáz.
- ◆ El crecimiento del sector servicios en el PIB ha aumentado en los dos últimos sexenios, lo cuál se debe a la importancia que ha adquirido el sector, así como la declinación del sector agropecuario y la falta de dinamismo del sector industrial.
- ◆ El crecimiento del sector servicios en general se puede considerar bueno, aunque se observa una cierta tendencia hacia la baja en su dinamismo, desde la década de los setenta, pero en especial en los últimos dos sexenios.

**CUADRO 1-1** Crecimiento del sector servicios y participación en el PIB (precios constantes)  
1941 - 1994

SEXENIO	PERIODO	AÑO	CRECIMIENTO %	PARTICIPACIÓN EN EL PIB %
Manuel Ávila Camacho	1940-1946	1941	10.0	56.5
		1942	3.7	54.7
		1943	6.1	56.1
		1944	10.3	57.1
		1945	2.9	57.0
		1946	6.9	57.2
Miguel Alemán Valdés	1946-1952	1947	2.7	56.7
		1948	2.4	55.9
		1949	4.0	55.0
		1950	9.7	54.3
		1951	7.9	54.4
		1952	5.3	55.0
Adolfo Ruíz Cortines	1952-1958	1953	0.7	55.6
		1954	9.5	54.0
		1955	7.6	54.4
		1956	8.2	55.0
		1957	7.4	55.0
		1958	5.2	55.0
Adolfo López Mateos	1958-1964	1959	2.9	54.7
		1960	8.3	54.9
		1961	5.6	55.3
		1962	4.5	55.2
		1963	7.8	55.1
		1964	10.8	55.1
Gustavo Díaz Ordáz	1964-1970	1965	6.2	54.5
		1966	7.0	54.4
		1967	5.8	54.1
		1968	8.1	54.1
		1969	6.4	54.7
		1970	6.5	54.0
Luis Echeverría Álvarez	1970-1976	1971	4.	54.4
		1972	7.4	54.5
		1973	7.6	54.5
		1974	5.5	54.4
		1975	4.5	54.6
		1976	1.2	54.1

SEXENIO	PERIODO	AÑO	CRECIMIENTO %	PARTICIPACIÓN EN EL PIB %
José López Portillo	1976-1982	1977	1.9	53.4
		1978	6.0	52.7
		1979	8.6	56.0
		1980	7.2	55.9
		1981	7.5	55.9
		1982	0.8	56.2
Miguel De la Madrid Hurtado	1982-1988	1983	-4.6	56.5
		1984	3.0	56.3
		1985	1.1	55.5
		1986	-2.7	57.2
		1987	0.8	59.8
		1988	2.0	59.7
Carlos Salinas de Gortari	1988-1994	1989	2.9	61.1
		1990	3.6	60.6
		1991	4.2	61.0
		1992	3.7	61.2
		1993	0.9	
		1994	1.4	

- \* Estadísticas históricas de México  
INEGI 1989-1994
- \* Sistemas de cuentas nacionales de México  
1988-1994 Tomo I
- \* Resumen general, México  
INEGI 1994

Con el estudio del presente trabajo, se podrá analizar que gracias al perfil de egreso que el administrador obtiene en la Universidad Nacional Autónoma de México, éste puede laborar en la empresa, específicamente dentro del área de Administración de recursos humanos; al mismo tiempo, se plantea una propuesta de modelo de desarrollo humanos para empresas de servicio, la cuál apoyará a la dirección de formación para obtener un mejor desarrollo en sus funciones y optimar el desempeño del personal que labora en ésta.

Así mismo haremos hincapié en lo importante que resulta el apoyar al personal de la empresa, *trátense de ejecutivos, directivos, empleados u obreros, para aumentar su desarrollo personal e institucional.*

En ningún momento se pretende atacar a egresados de otras carreras, el principal objetivo es destacar las cualidades y habilidades que el administrador desarrolla durante su etapa educativa, aunado a las experiencias y la práctica de la persona dentro del área de Administración de recursos humanos.

Por otro lado el modelo que aquí se propone no es una ley que deba imponerse en toda empresa de servicio, sólo es una guía para quienes tengan en sus manos la responsabilidad de motivar a su personal hacia el logro de sus objetivos personales y más aún los de la institución.

Una gran preocupación durante el avance de este trabajo es el que éste no forme parte de un expediente más del archivo, por lo que se lleva a cabo un esfuerzo paralelo para la implantación del nuevo modelo programado de desarrollo humano y ayudar al óptimo logro de los objetivos del sector servicios.

### 2.3. Hipótesis:

Si dentro de cualquier empresa intervienen recursos humanos, el obtener su máximo desarrollo personal ayudará a su vez a obtener el máximo desarrollo de la institución por medio de un modelo de desarrollo humano propuesto para las empresas mexicanas de servicio.

De igual forma, trataremos de demostrar que el administrador es la persona adecuada para laborar en el área de Administración de recursos humanos de acuerdo al perfil que obtiene durante la etapa de estudio en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

### 4.4. Objetivo general:

*Vincular el perfil de egreso y el perfil de desempeño del administrador.*

Gracias al perfil de egreso obtenido en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, el desempeño del administrador en el área de Administración de recursos humanos puede llevarse a cabo ya que va enfocado principalmente a la educación, entendiendo como tal la forma sistemática y metodológica de transmitir al ser humano un bagaje de información por medio de la enseñanza, contemplando su formación y crianza, al mismo tiempo, esta información se contempla dentro de la empresa para elaborar planes y programas que apoyen el desarrollo del personal y de las áreas que así lo requieran.

### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS CURRICULAR DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM**

El perfil del licenciado en Administración que el plan de estudios actual desea formar, está acorde con el concepto "el administrador es el profesional que conduce al grupo hacia el logro de sus objetivos" tanto institucionales como individuales, por ello sostengo la idea de que el administrador sabrá desempeñarse adecuadamente e impulsar al empleado y a la institución hacia su meta y a su máximo desarrollo.

La Administración es la ciencia que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos tanto humanos, como técnicos y financieros de una institución para lograr su máxima productividad y eficiencia. Así mismo, en la función de desarrollo humano, cada uno de los diferentes métodos son analizados para los cursos que se imparten, tomando en cuenta al personal que participará y los recursos que se requerirán; por lo tanto el detectar, planear, ejecutar y evaluar son aspectos administrativos del proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual considera las dimensiones socioeconómicas, políticas e institucionales. Como podemos darnos cuenta, el perfil del administrador es justamente el perfil solicitado dentro de la empresa para ayudar a desarrollar al personal que labora en ella.

Elaborar un diseño curricular supone entre otras cosas, traducir principios en normas de acción y en prescripciones educativas, con el fin de elaborar un instrumento útil y eficaz para la ciencia administrativa.

El curriculum es un eslabón que se sitúa entre la declaración de principios generales y su traducción operacional, entre la teoría educativa y la práctica laboral de la administración, entre la planificación y la acción y entre lo que se prescribe y lo que realmente sucede en las aulas de estudio y de trabajo.

El crecimiento personal y social intrínseco a la idea de la educación, puede vincularse alternativamente tanto con el proceso de desarrollo como con el proceso de aprendizaje. Por otra parte, una persona educada es una persona que se ha desarrollado, que ha evolucionado.

Calfee (1981) menciona que una persona educada es una persona que ha asimilado, que ha interiorizado, que ha aprendido, en suma, el conjunto de conceptos, explicaciones, destrezas, prácticas y valores que caracterizan una cultura determinada de tal manera que es capaz de interactuar en forma adaptada con el medio físico y social en el seno de la misma.

Köehberg (1968) inspirado por la teoría genética de Piaget publicó una obra en donde formulaba una tesis de que los aprendizajes específicos que promueven muchos de los programas preescolares, que pueden constatar un aprendizaje específico de los estudiantes, tienen probablemente una repercusión escasa o nula sobre su desarrollo a mediano o largo plazo.

Por lo tanto, el crecimiento personal es el proceso mediante el cual, el ser humano hace suya la cultura del grupo social al que pertenece, de tal manera que este proceso del desarrollo de la competencia cognoscitiva está fuertemente vinculado al tipo de aprendizajes específicos y al tipo de prácticas sociales dominantes.

La repercusión de la experiencia educativa formal sobre el crecimiento personal del alumno está igualmente condicionada por los conocimientos previos pertinentes con que inicia su participación en la misma. El alumno que inicia un nuevo aprendizaje escolar lo hace a partir de los conceptos, representaciones y conocimientos que han construido en su experiencia previa y los utiliza como instrumentos de lectura y de interpretación que condicionan el resultado del aprendizaje.

Para implantar un plan de estudios, se requiere primeramente un análisis de las necesidades, la información que proporciona dicho análisis es útil para seleccionar objetivos y contenidos, para establecer secuencias de aprendizaje que favorezcan al máximo la asimilación significativa de los contenidos y el logro de los objetivos, para tomar decisiones respecto a la manera de enseñar y por supuesto para evaluar si se han alcanzado los aprendizajes prescritos en la extensión y profundidad deseados.

La educación dispone todavía de un marco teórico unificado y coherente que permite darse cuenta de los múltiples y complejos aspectos implicados en los procesos de desarrollo humano y de la influencia que sobre ellos ejercen las actividades educativas escolares.

Dentro del proceso de concreción de las intenciones educativas en el modelo de diseño curricular para la enseñanza, se consideran los siguientes aspectos:

1. Finalidades del sistema educativo
2. Objetivos generales de la enseñanza
3. Objetivos generales del ciclo
4. Contenidos
5. Objetivos terminales de los contenidos
6. Secuencia de contenidos
7. Unidades elementales de los contenidos
8. Objetivos didácticos

El diseño curricular se nutre de cuatro fuentes básicas de información; las que se refieren a las formas culturales cuya asimilación es necesaria para el desarrollo personal, las que se refieren a los factores y procesos implicados en el mismo desarrollo, las que se refieren a la naturaleza y estructura de los contenidos de aprendizaje y por último, las que se refieren a la propia práctica.

Por lo tanto, el diseño curricular refleja una concepción constructivista del aprendizaje escolar cuya directriz es que los procesos de crecimiento personal implican una actividad de aprendizajes significativos, el alumno construye significados que enriquecen su conocimiento al mundo físico y social que potencializa el desarrollo personal. El aprendizaje significativo, la funcionalidad de lo aprendido y la memorización comprensiva son tres aspectos clave del aprendizaje escolar.

**La finalidad de estudiar el diseño curricular servirá como base a esta investigación para demostrar las cualidades y habilidades obtenidas por el licenciado en Administración y la relevancia que tendrá sobre él en su desarrollo dentro del área de Administración de recursos humanos de las instituciones del sector servicios, el cual a su vez, se verá reflejado en el desarrollo del personal de toda la empresa.**

Así mismo, servirá como guía para el análisis del plan de estudios actual de la carrera de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y para la propuesta del modelo de desarrollo humano en empresas, particularmente, del sector servicios.

### 3.1. Trascendencia de la educación en México:

El Programa de Desarrollo Educativo Nacional parte de la convicción de que hoy como nunca antes, la verdadera riqueza de los países radica en la cualidades de las personas que lo integran.

Es el actuar humano el que transforma la naturaleza para crear mejores condiciones de existencia y el que forma y mantiene instituciones que permiten a individuos y sociedades la convivencia en la paz y en la superación constante. En suma, es la capacidad de las mujeres y hombres la que define los límites y posibilidades del bienestar de las naciones.

El desarrollo al que podemos aspirar a finales del siglo XXI exige cambios profundos en los comportamientos que sólo pueden ser producto de la educación. En consecuencia, este programa considera a la educación factor estratégico de desarrollo, que hace posible asumir modos de vida superiores y permite el aprovechamiento de las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la cultura en nuestra época.

El programa se enmarca en el concepto de desarrollo humano: pretende lograr la equidad en el acceso a las oportunidades educativas y establecer condiciones que permitan el aprovechamiento pleno; trata de asegurar que la educación permanezca abierta también para las generaciones futuras conforme a una visión de desarrollo sostenible; se dirige a alentar la participación y responsabilidad de los principales agentes que intervienen en los procesos educativos y a formar seres humanos que participen responsablemente en todos los ámbitos de la vida social; además, se orienta a estimular la productividad y creatividad en el desempeño de todas las actividades humanas.

El programa tiene como propósito dar realización plena a los principios y mandatos contenidos en el Artículo Tercero Constitucional y en las disposiciones de la Ley General de Educación, que introduce innovaciones trascendentes. Igualmente, el Programa especifica los objetivos y las estrategias generales establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Se nutre de las muy variadas aportaciones realizadas por los diversos actores que participan en el quehacer educativo.

Las acciones de este programa se inscriben en nuestra tradición educativa comprometida con los anhelos de libertad y justicia. Desde que surgimos como Nación independiente los mexicanos hemos visto en la educación el camino viable para superar la pobreza, combatir la ignorancia y la desigualdad.

El esfuerzo que ahora se emprende, se inspira en las mejores experiencias educativas del pasado reciente y se propone reafirmar los postulados que les dieron origen:

- ◆ El de la educación popular, realizado en la obra de los maestros misioneros, animados por José Vasconcelos, llevaron la alfabetización y la educación primaria a las regiones rurales e impulsaron, mediante su acción, el desarrollo económico y cultural de las comunidades. Este postulado motivó también la creación del sistema de educación secundaria, que se convirtió no sólo en la escuela de la adolescencia, sino en el instrumento para acelerar la educación media superior y superior a las clases populares de nuestro país.
- ◆ El de la educación como fundamento de la unidad nacional y la igualdad de oportunidades, postulado que sustentó la creación del libro de texto gratuito, hecho realidad por Jaime Torres Bodet.
- ◆ El de mejorar permanentemente la educación mediante la mayor preparación de los maestros, cumplido en su tiempo con el Instituto de Capacitación del Magisterio, institución que convirtió en maestros a mexicanos con mínima preparación, pero poseedores de un espíritu de cambio entregados generosamente a la construcción de una Nación libre y soberana.
- ◆ El de un compromiso singular con la población indígena y con la diversidad étnica y cultural del país que ha dado origen a la educación bilingüe y bicultural.
- ◆ Los principios de libertad de cátedra y de investigación, que planteados como autonomía científica en sus orígenes por Justo Sierra, hoy dan sentido y fortalecen a las instituciones de educación superior.

El programa también define un conjunto de tareas para consolidar innovaciones que están en marcha a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. La federalización ha permitido el mejoramiento en la prestación de los servicios y ha hecho posible la aplicación de modalidades diversas, según las características de cada estado y región, sin que se vea afectada la unidad esencial de la educación nacional. La responsabilidad compartida de los distintos órdenes de gobierno y la suma de voluntades en torno a objetivos comunes, permitirán una participación cada vez más amplia no sólo de las autoridades estatales y municipales, sino también de los padres de familia y de las organizaciones sociales, en el diseño y ejecución de proyectos educativos.

El programa considera, asimismo, la perspectiva del porvenir previsible, ya que en buena medida, educar es pretender la transformación del ser humano conforme a una concepción del futuro. De ahí la necesidad de avizorar algunas tendencias que plantean serios desafíos a la educación, pero que también abren oportunidades para resolver muchos de sus problemas.

El acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología provoca la obsolescencia rápida de gran parte del conocimiento y de la preparación adquirida. Por lo tanto, la educación tenderá a disminuir la cantidad de información, a cambio de reforzar valores y actitudes que permitan a los educandos su mejor desarrollo y desempeño, así como a concentrarse en los métodos y prácticas que faciliten aprender por sí mismos. Como consecuencia de ese mismo fenómeno, otra concepción habrá de cambiar: hasta ahora la educación ha sido un asunto primordialmente de la niñez y de la juventud; en adelante lo será durante toda la vida, por lo que se deberá estimular la conciencia de su necesidad y crear los mecanismos para institucionalizar la educación permanente a gran escala. Obliga, además, a fortalecer desde la educación básica el interés y el aprecio por el conocimiento científico y técnico.

La lucha contra la desigualdad define, en buena medida, la historia política de México, explica además muchas de las inconformidades que hoy se expresan en diversos ámbitos de nuestra vida social; la desigualdad de la sociedad mexicana ha sido fuente de ideas reivindicatorias, de planes políticos, de sueños y utopías, pero siempre se ha visto en la educación la esperanza de un mañana mejor. El programa intenta, en consecuencia, ampliar crecientemente la cobertura de los servicios educativos, para hacer llegar los beneficios de la educación a todos, independientemente de su ubicación geográfica y de su condición económica y social.

La equidad hace referencia también a la calidad de la educación que se imparte. La desigualdad y heterogeneidad de condiciones sociales se reflejan en la educación y se traducen en disparidades en la educación de la enseñanza y en sus resultados. Por eso, el Programa de Desarrollo Educativo pretende lograr servicios educativos de calidad, sobre todo aquellos que se presten en situaciones de mayor marginación.

La educación es una vía hacia una mejor manera de vivir. No puede estar desvinculada de las necesidades e intereses del educando, sino que ha de ser pertinente a sus condiciones y aspiraciones, y servir al mantenimiento y superación de las comunidades y de la sociedad en general. La búsqueda de pertinencia de todos los tipos, niveles y modalidades de la educación es un propósito general del Programa.

La calidad de la educación ha sido una preocupación permanente de todos los que intervienen en el proceso educativo o se enfrentan a sus resultados. La calidad de ese servicio es producto de un conjunto de factores que ocurren en diversos momentos y circunstancias. Cuando se ha avanzado en ella, aparecen nuevas expectativas más difíciles de alcanzar. Por eso, la calidad es una carrera continua en la búsqueda del mejoramiento, que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación.

El programa considera al maestro como agente esencial en la dinámica de la calidad, por lo que otorga atención especial a su condición económica, social, cultural y material. Para ello, será necesario reforzar los canales de comunicación que faciliten el diálogo permanente con los maestros. El programa establece como prioridades la formación, la actualización y la revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo.

Los medios electrónicos abren nuevas posibilidades en la búsqueda de la equidad, la calidad y la pertinencia. El programa sugiere, por lo tanto, la investigación y uso de nuevos medios y métodos que hagan posible, a la vez, la educación masiva y diferenciada, ya que con los recursos tradicionales resultaría imposible intentar resolver el rezago educativo actual y enfrentar los retos de una demanda creciente de educación de calidad, para todos y durante toda la vida.

El programa también define prioridades. Todos los tipos, niveles y modalidades educativos son importantes, pues responden a necesidades y aspiraciones individuales y sociales. Sin embargo, por razones éticas, jurídicas, de búsqueda de eficacia y por sus mayores consecuencias positivas en ámbitos más amplios, en el programa se otorga la mayor prioridad a la educación básica. En ella se adquieren los valores, actitudes y conocimientos que toda persona debe poseer a fin de alcanzar la oportunidad de su desarrollo individual y social.

En este tipo de educación el programa establece que merecerán atención preferente los grupos sociales más vulnerables, las personas con discapacidad, zonas marginadas, los jornaleros, obreros y en especial los indígenas. Especial atención se prestará al desarrollo educativo de la mujer. La educación para adultos asumirá el reto que representa el rezago en educación básica y pondrá énfasis en la formación para el trabajo.

Dentro de este contexto general, la estructura por edades de la población traerá consecuencias para el sistema educativo. Durante los próximos cinco años que comprende el programa, aumentará la población atendida en educación básica y su distribución cambiará por la distinta dinámica de cada nivel: en el preescolar se estima un incremento de 20%, mientras que en primaria se considera que permanecerán prácticamente estable. El número de educandos en la secundaria se elevará en 23%.

En lo que respecta a la educación media superior, el crecimiento será de 30%, en tanto que la educación superior se espera un aumento de la población escolar de 27%; este último incluye un incremento del 100% en la población atendida en los estudios de posgrado.

El programa refleja la complejidad del sector y cubre los muy diversos aspectos que forman parte del sistema educativo nacional. Va más allá del simple enunciado de acciones que impediría apreciar los problemas de la educación en su verdadera magnitud y procura ubicarlos en su contexto real, ponderando las estrategias para atenderlos.

El programa es flexible, se presenta abierto al análisis y la discusión; reconoce, además, la necesidad de ser enriquecido, en el curso de su ejecución, con la experiencia surgida del contacto con la realidad.

Estas son las orientaciones y características generales del programa de Desarrollo Educativo. Sin embargo, la educación es un proceso continuo y de largo plazo que no puede circunscribirse a periodos gubernamentales. Nuestra responsabilidad no es sólo con las generaciones actuales; tenemos en el presente que construir las bases del futuro.

El desarrollo educativo debe ser sustentable, es decir que las próximas generaciones de mexicanos tengan garantizado el acceso a la educación, de ser posible, mejor hoy que en el pasado y mejor mañana que en el presente. Por eso, también debemos trabajar para las generaciones del futuro mediante ejercicios prospectivos que permitan anticipar necesidades del porvenir y bases organizativas que empiecen a preparar soluciones a los problemas que seamos capaces de vislumbrar.

Enfrentar el rezago, ampliar la cobertura de los servicios educativos, elevar su calidad, mejorar su pertinencia, introducir las innovaciones que exige el cambio y anticipar necesidades y soluciones a los problemas previsibles, son los desafíos que habremos de enfrentar. Hacer en suma, de la tarea educativa un puente al futuro.

#### *Educación Media superior y Superior.*

Las instituciones de educación media superior y superior han desempeñado un papel fundamental en la historia de México. Ahí se han forjado brillantes generaciones que han contribuido a la lucha de la Nación por construir su destino y sentar las bases para alcanzar mayor democracia, progreso y justicia.

Los avances y logros del México contemporáneo han sido posibles gracias al esfuerzo de quienes fueron preparados, a lo largo de los años, para emprender tareas complejas y creativas. La educación media superior y superior tiene hoy un gran valor estratégico para impulsar las transformaciones que el desarrollo del país exige, en un mundo cada vez más independiente, caracterizado por una acelerada transformación científica y tecnológica. De ahí que se proponga formar hombres y mujeres que, a partir de la comprensión de nuestros problemas, sean capaces de formular soluciones que contribuyan al progreso del país y fortalezcan la soberanía nacional, estén preparados para desenvolverse en un entorno cambiante, sean aptos para participar en todos los aspectos de la vida y adquieran una formación sólida en los códigos éticos de su profesión.

En los próximos años, la educación media superior y superior deberá desarrollar nuevos modelos de organización académica, orientados al aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida, enfocados al análisis, interpretación y buen uso de la información, más que a su acumulación.

El programa especifica las políticas, estrategias y líneas de acción mediante las que se cumplirá con los objetivos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000: consolidar un auténtico sistema de educación media superior y superior, que haga posible mejorar la calidad, pertinencia y equidad de la educación e impulsar la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico, mediante la ampliación de la base científica nacional.

Una estrategia fundamental del Plan Nacional de Desarrollo que detalla el programa es la puesta en marcha de un Sistema Nacional de Formación de Personal Académico de las Instituciones de Educación Media superior y Superior.

El complemento de esta estrategia es ampliar, diversificar y consolidar el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Media superior y Superior para valorar el desempeño del personal académico, los programas de estudio, las instituciones y el sistema de educación media superior y superior en su conjunto.

El programa se sustenta en experiencias pasadas y programas que se hallan en marcha y que por sus resultados positivos se mantienen vigentes en los planteamientos de las organizaciones a las que estas instituciones educativas están afiliadas, especialmente en los acuerdos interinstitucionales logrados en el ámbito de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (Sinappes), en los que destaca el documento Propuestas para el desarrollo de la Educación Superior, aprobado en la vigésima sexta asamblea de la ANUIES que se celebró en julio de 1995; así como en las propuestas recabadas en el proceso de consulta popular.

Se parte de un diagnóstico de espíritu abierto y autocrático que señala deficiencias y problemas de diversa índole para implantar políticas y acciones que los atiendan y permitan extender la cobertura, así como mejorar la calidad y pertinencia de los servicios.

El programa asume la gran diversidad de finalidades, características y circunstancias particulares de las instituciones que conforman la educación media superior y superior. En consideración a esta diversidad, las políticas, objetivos, estrategias y líneas de acción se llevarán a cabo de acuerdo con las vertientes de ejecución que contempla la Ley de Planeación: para las

dependencias y organismos del Gobierno Federal serán obligatorias; para las instituciones públicas autónomas o de control estatal se basarán en el acuerdo y la corresponsabilidad; y para las instituciones particulares serán principalmente de información, concertación y búsqueda de compromisos comunes.

a) *Educación Superior.*

La educación superior es la que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesta por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

En el ciclo escolar 1995-1996 la educación superior alcanzó una matrícula de 1'420,000 estudiantes, de los cuales poco menos del 5% cursaba el posgrado. Estos estudiantes son atendidos por 153,000 maestros, de los cuales el 93% labora en la licenciatura y el 7% en el posgrado.

Los servicios de educación superior son prestados en 794 instituciones, tanto públicas como privadas, de las cuales 534 pueden agruparse en cuatro subsistemas principales: el universitario, con 68% de la matrícula total; el tecnológico, con 17.2%; el universitario tecnológico, con 0.3% y el de educación normal, con el 9%. Existen además 260 instituciones que por su naturaleza no se ubican en ninguno de los subsistemas anteriores. Entre ellas destacan colegios, escuelas militares y centros de investigación y estudios especializados, que atienden al restante 5.5% de la matrícula. De éstas, 217 son particulares y tienen reconocimiento de validez oficial de estudios, otorgados por parte de la SEP, la UNAM, de los gobiernos estatales o de alguna otra institución de educación superior.

El subsistema universitario se compone de 39 instituciones públicas y 49 particulares. De las 39 públicas, 36 son autónomas. Dentro de las particulares se incorporan solo aquellas instituciones de mayor grado de consolidación académica que ofrecen estudios profesionales en 3 o más áreas del conocimiento. En el conjunto de las universidades públicas se ofrecen 447 diferentes programas de licenciatura.

El subsistema tecnológico del nivel superior está conformado por el Instituto Politécnico Nacional (IPN), su Centro de Investigación y Estudios Avanzados (Cinvestav) y por 110 instituciones tecnológicas (industriales, agropecuarios y del mar) distribuidos en el territorio nacional. De éstos, 94 son coordinados por instancias federales y 16 operan como organismos descentralizados de los gobiernos estatales.

Los institutos tecnológicos ofrecen hoy 19 carreras o planes de estudios diferentes. En años anteriores existían 55, pero se redujeron en el contexto del proceso de reforma curricular que se puso en marcha hace cuatro años.

El subsistema de universidades tecnológicas creado en 1991 está compuesto por instituciones que operan como organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales. Ofrecen una opción de educación superior tecnológica de dos años, que permite a los egresados incorporarse en poco tiempo al sector productivo. Actualmente operan 10 instituciones de este tipo en 7 entidades federativas, con una población de caso 5,000 estudiantes.

El subsistema de educación normal está conformado, según datos del ciclo 1995-1996, por 50 escuelas normales, de las cuales 346 son públicas y 162 privadas.

De las instituciones de educación superior existentes en el país, las particulares representan el 52% y atienden al 22% de la matrícula; el 78% restante se encuentra inscrito en alguna institución pública. Muchas instituciones cuentan con una población menor de 1,000 alumnos en promedio y se encuentran aún en etapa de consolidación académica.

Para coordinar a las instituciones de educación media superior y superior operan en el ámbito del gobierno federal dos dependencias: la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) y la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT).

Dentro de la cobertura de la educación mencionemos que la matrícula de educación superior ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 25 años. En la etapa comprendida entre 1970 y 1980 se triplicó, pasando de 250,000 a 810,000 estudiantes, es decir, 560,000 más incluyendo posgrado. Esta población fue atendida principalmente por instituciones públicas como la UNAM, en diversas entidades de la república.

Durante la década de los años ochenta, el crecimiento de la matrícula fue de 50%, incorporándose aproximadamente 400,000 estudiantes al nivel superior. De este modo, al final del periodo, la matrícula sumaba 1'210,000 alumnos. En esta década se observa un proceso de diversificación institucional debido a la creación de un mayor número de instituciones particulares, colegios y centros de investigación. En la primera mitad de esta década la matrícula creció en 140,000 estudiantes, lo que significó un incremento del 12%

Entre 1980 y 1996 el bachillerato creció 83%, mientras que la matrícula de educación superior se incrementó sólo el 68% durante el mismo periodo.

Para atender a la población estudiantil que había crecido considerablemente, a finales de la década de los años setenta se puso en marcha una ambiciosa política de expansión de los servicios educativos del nivel medio superior y superior que se tradujo en la creación de numerosas instituciones en todo el territorio nacional, el establecimiento de nuevos programas y carreras, y la contratación de un número significativo de personal académico y administrativo.

Este gran crecimiento representó un gran logro en materia de cobertura educativa, pero rebasó la capacidad de respuesta de muchas instituciones por la rapidez del proceso. Ello implicó improvisaciones, duplicación innecesaria de programas e insuficiente desarrollo de los métodos y contenidos educativos. Este crecimiento fue identificado a principios de los años ochenta como la principal razón del deterioro académico.

El impacto negativo del crecimiento acelerado y sistemático motivó a las instituciones educativas y a la Secretaría de Educación Pública a definir, a mitad de la década de los años ochenta, una política concertada para propiciar un crecimiento racional de la educación superior que permitiera restablecer y consolidar la calidad educativa (Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, Proides, SEP-ANUIES, 1985).

El Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 retomó en su capítulo de educación superior varios de los postulados y políticas que habían sido expresados en el Proides. De este modo, la política nacional de los últimos diez años ha dado mayor énfasis al fomento de

la calidad académica. De ahí que muchos centros educativos hayan incorporado exámenes de selección para el ingreso; pusieron en práctica proyectos de modernización de la infraestructura institucional y de innovación educativa, así como tareas de actualización de programas y formación del personal académico. En otras palabras, el énfasis en los logros cuantitativos fue sustituido por una mayor atención a la calidad de los servicios.

Aunque resulta difícil anticipar con exactitud el comportamiento de la demanda educativa futura, podemos estimar, tomando como base el año escolar 1995-1996 en el que el primer ingreso a la educación superior fue de 311,000 alumnos y se absorbió a poco más de 70% de los egresados del bachillerato, que de mantenerse la absorción observada y de aumentarse la eficiencia terminal del bachillerato en 3.5 puntos porcentuales la población de primer ingreso a programas de licenciatura se incrementará progresivamente hasta alcanzar 400,000 personas en el año 2,000. Adicionalmente, habrá de considerarse un posible crecimiento en el posgrado de aproximadamente el doble de la matrícula actual. Como resultado de lo anterior, debe preverse que el número de estudiantes inscritos en la educación superior será de alrededor de 1'800,000 al inicio del nuevo milenio.

**ALUMNOS DE NUEVO INGRESO Y MATRÍCULA TOTAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR \*  
(Ciclos 1995-96 y 2000-2001)**

Ciclos	Alumnos de Nuevo Ingreso a Primer Año	Matrícula Total
1995 - 1996	311 332	1 420 000
2000 - 2001 **	400 000	1 800 000

Fuente: SEP, Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto  
 \* Incluye licenciatura universitaria, tecnológica, normal y posgrado  
 \*\* Datos estimados

Conviene señalar que la demanda adicional de educación superior se presenta con más intensidad a partir del periodo 1997-1998, ya que se ha manifestado un significativo incremento del egreso del bachillerato, el cual, a su vez, será resultado de un número creciente de alumnos que terminen la secundaria.

De mantenerse el mismo comportamiento en la demanda de educación superior, la mayoría de los aspirantes buscará inscribirse en las áreas de contaduría, derecho y Administración. En los años siguientes, como resultado de la concentración de la matrícula observada en las tres áreas señaladas, es probable que estas profesiones no ofrezcan más oportunidades que representaban en el pasado.

Cabe mencionar que durante el periodo 1988-1996 la matrícula de los institutos tecnológicos aumentaron su matrícula en 55% por lo que hoy atienden al 17% de los estudiantes de licenciatura y al 7% del posgrado.

Por otra parte, a pesar de las características de la demanda estudiantil que se orienta a ciertas instituciones y carreras, el crecimiento se ha distribuido geográficamente. Así, en 1970, el 53% de los estudiantes de licenciatura se encontraban en el Distrito Federal. Gracias a la apertura de nuevas oportunidades en otras regiones del país, en la actualidad, esta proporción se

ha reducido a 23%. Aún así, el Distrito Federal todavía mantiene la mayor tasa de cobertura con respecto al grupo de edad de 20 a 24 años y el mayor índice de absorción de los egresados de bachillerato.

La matrícula del posgrado creció en los últimos 10 años a cerca de 32,000 estudiantes. Buena parte de ese crecimiento se dio en las entidades federativas; sin embargo, 62% de los *estudiantes de posgrado se ubican en sólo tres entidades federativas y el Distrito Federal, donde se concentra la mayoría.*

En la *calidad* de la educación siempre hemos encontrado limitaciones financieras como la de los años ochenta que ocasionaron rezagos institucionales en materia de instalaciones y equipamiento, por lo que en los últimos años se destinaron importantes recursos para la modernización de la infraestructura de apoyo y la operación de los centros educativos.

Las bibliotecas, centros de cómputo, laboratorios y talleres de las casas de estudio, así como la capacitación tecnológica para la interacción y la operación de redes internas e interinstitucionales, fueron objeto de gran impulso.

El Fondo para Modernizar la Educación Superior (Fomes), con un monto ejercido acumulado de \$1,600'000,000 de pesos durante los seis años de su operación, ha sido el instrumento principal para lograr estas transformaciones, particularmente en las universidades públicas.

Frente a estos recursos, fueron un tanto menores los que se destinaron a elevar la calidad de la formación, actualización y profesionalización del profesorado. A esto debe agregarse la *dispersión de los programas de apoyo a la formación docente y la insuficiente evaluación de sus resultados.* Consecuentemente, no ha sido posible aprovechar de manera más amplia y sistemática aquellos programas que pudieran haber sido de calidad.

Durante este tiempo, se realizaron avances para estimular la calidad del trabajo académico de docentes e investigadores, los cuales mejoraron sus remuneraciones. Los salarios tabulares, por su parte, se incrementaron durante el período de referencia, aunque en una proporción menor a los estímulos de calidad.

Es necesario reconocer también los efectos adversos que causa una mala aplicación de criterios, indicadores y procedimientos de evaluación del programa de estímulos académicos. En algunas instituciones, las fallas conceptuales y de operación han provocado prácticas contrarias al espíritu de superación que dio origen a esta política.

En los últimos años se han establecido otras modalidades para mejorar el desempeño académico, basadas en la evaluación y el apoyo individual e institucional. Tal es el caso del Programa Nacional de Superación del Personal Académico (*Supera*), administrado por ANUIES, el cual permite respaldar iniciativas personales e institucionales en programas de actualización y posgrado.

En lo que toca a los estudiantes, las instituciones no realizan esfuerzos sistemáticos para identificar a los mejores, apoyarlos en su desempeño y estimularlos para que se superen, así como para proporcionarles una formación que destaque los principios éticos de cada profesión.

Pese a los esfuerzos realizados por diversas instituciones, no se han logrado índices de retención y eficiencia terminal satisfactorios.

Respecto a los planes y programas de estudio, con excepción de algunas instituciones que han mostrado avances importantes en su flexibilización, buena parte de los estudios superiores se caracterizan por su rigidez académica. Predominan los planes de estudio exhaustivos, con una excesiva carga horaria, elevados porcentajes de materias obligatorias y esquemas seriados que limitan la movilidad de los estudiantes.

Otro factor que limita la prestación de servicios de calidad en las instituciones de educación superior es que no existen centros de investigación de alto nivel ni estudios de posgrado en la región, y cuando los hay, falta vinculación para apoyar a la docencia.

Un elemento decisivo para elevar la calidad es la evaluación de los distintos aspectos que concurren a la educación. A partir de 1990, cuando se constituye la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior se llevaron a cabo las siguientes actividades: estudios de evaluación, tanto interna como externa, del sistema de educación superior; los programas de Carrera Docente y de estímulos al personal académico; la autoevaluación institucional anual de las instituciones públicas de educación superior. Adicionalmente, se constituyeron el Fondo para Modernizar la Educación Superior (Fomes); los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Padrón de Excelencia del Posgrado del Conacyt; El Sistema de Acreditación Institucional de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), y el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (Ceneval).

A pesar de éstos y otros avances, persiste la necesidad de fortalecer y ampliar los esfuerzos de coordinación, evaluación y planeación estratégica. Es manifiesta la conveniencia de que buena parte de estos procesos se lleven a cabo en el ámbito donde operan los centros educativos.

En lo relativo a evaluación de los programas, procesos y productos de la educación superior, se advierte un positivo interés en llevar a cabo evaluaciones externas por parte de las asociaciones y organizaciones disciplinarias y científicas.

Hablando del personal académico dentro de la educación superior, se sabe que la planta académica nacional representa un universo plural y diversificado. Cuenta con un número reducido, de profesores e investigadores altamente calificados y de prestigio reconocido. Un segundo sector más numeroso lo conforma el personal académico con una labor promedio de 15 años, que inició sus actividades académicas al concluir sus estudios. El último sector, más amplio que los anteriores, lo forman los profesores jóvenes, con menos de 7 años de experiencia docente.

En la educación superior, sin incluir las normales, el promedio nacional de maestros de tiempo completo es de 27%, aunque en el subsistema tecnológico la proporción alcanza el 70%. En lo que se refiere a su preparación académica, el 1% del personal cuenta con nivel medio profesional, el 56% tiene la licenciatura, el 6% se ha especializado, el 14% obtuvo grado de maestría y el 2.5% el grado de doctor.

**Existe consenso en que la mayor formación académica de los docentes e investigadores constituye una condición fundamental para mejorar la calidad de la educación.**

El sistema de educación superior aún no se apoya cabalmente en los núcleos y programas académicos, centro e instituciones de excelencia que podrían operar como nodos regionales para la formación, actualización y capacitación docente. Tampoco se accede todavía, de manera sistemática y eficaz, a las nuevas tecnologías de la información para promover cursos y servicios de actualización académica a distancia entre las diversas instituciones. Los pocos esfuerzos realizados en la materia han permanecido como experiencias discretas, sin gran trascendencia.

La *pertinencia* dentro de la educación se refiere al hecho de que cerca del 50% de la demanda estudiantil se concentra en el área de ciencias sociales y administrativas, especialmente en las carreras de Derecho, Contabilidad y Administración. En contraste, las áreas de ciencias naturales y exactas, que absorben el 2% de la demanda, la de las agropecuarias con el 3%, así como las de humanidades también con el 3% muestran signos preocupantes de decrecimiento de la matrícula, a pesar de que son áreas de gran importancia para el desarrollo nacional.

Por otra parte, existen dos áreas cuyo crecimiento es consistente, en términos generales, con las recomendaciones de las políticas de planeación y coordinación: el área de ingeniería y tecnología que ha incrementado gradualmente su participación y ahora atienden a 33% de la matrícula y el área de ciencias de la salud, que atiende a 9%. El crecimiento ordenado de esta última es producto de la coordinación intersectorial que opera desde hace más de 10 años entre la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud y las instituciones educativas.

Se debe reconocer que en la confrontación de la oferta educativa del nivel superior no se ha considerado plenamente el comportamiento del mercado de trabajo profesional ni las perspectivas reales de empleo, que deberían servir de base para orientar la demanda.

Otro aspecto esencial para determinar la relevancia social de las carreras y los programas de formación de profesionales y técnicos es el seguimiento de los egresados, el cual no ha sido motivo de atención suficiente. Salvo las acciones realizadas por unas cuantas instituciones, es evidente la falta de investigación, proyectos y sistemas orientados a analizar el tema.

A pesar de que la investigación y los proyectos tecnológicos han alcanzado niveles altos de calidad, todavía es reducido el porcentaje de proyectos cuyos resultados encuentran aplicación práctica. Adicionalmente, la diversidad y heterogeneidad de las condiciones y necesidades de las regiones del país no se han reflejado de manera suficiente ni en la *diferenciación institucional*, ni en la *especialización académica*.

La mayoría de los proyectos de vinculación que las instituciones de educación superior han emprendido en los últimos años están dirigidos al sector moderno de la economía. Esta línea de acción, que busca establecer alianzas estratégicas con el sector productivo, ha predominado sobre la necesidad de una vinculación que impulse el desarrollo integral y sustentable de las comunidades, en particular de aquellas alejadas de los beneficios del desarrollo.

En este sentido, también subsiste el reto de revisar objetivos, organización y soportes institucionales del servicio social, así como de otras tareas de la extensión que realizan las instituciones de educación superior, a fin de que apoyen con eficacia los esfuerzos de desarrollo de las comunidades, las regiones y del país.

La *organización y coordinación* de la educación superior; la historia reciente de la educación superior en México muestra avances significativos en materia de coordinación interinstitucional, en buena medida, debido al trabajo de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (Cosnet) y la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

Con la creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (Sinappes) en 1978, se inicia un periodo de análisis sistemático y de búsqueda de consensos entre las instituciones educativas y el Gobierno, tendientes al establecimiento de políticas nacionales para impulsar el desarrollo de la educación superior. En la actualidad, este sistema se conforma por una instancia de coordinación nacional, 31 comisiones estatales (Coepes), 8 consejos regionales (Corpes) y un conjunto de unidades institucionales de planeación correspondientes a cada uno de los centros educativos participantes.

El proceso de planeación, derivado de este sistema, se ha caracterizado por etapas de alta productividad y de definiciones importantes, pero también por periodos de inacción y poca efectividad. Algunas de sus propuestas no han trascendido, mientras que otras han logrado consolidar la coordinación y promoción de este nivel.

Uno de los problemas mas importantes en lo relativo a la coordinación es la falta de relación adecuada entre las instituciones educativas, sobre todo entre las que comparten un mismo ámbito regional o local, es decir, una relación que aproveche de manera óptima los recursos disponibles y genere nuevas oportunidades de colaboración. Lo mismo ocurre entre los subsistemas que agrupan modalidades educativas diferentes y en general entre los niveles educativos medio superior y superior.

En cuanto al financiamiento, la inversión en educación de los últimos años muestra una aportación creciente al gobierno mexicano. Además, las instituciones de educación superior han intentado desarrollar esquemas alternos, para allegarse de recursos. Entre ellos están la prestación de servicios científicos y tecnológicos al sector productivo, tales como: la venta de patentes, la cesión de derechos por desarrollos tecnológicos y convenios de capacitación de personal especializado. No obstante, esta fuente de ingresos no es significativa en comparación con los recursos totales a disposición de las instituciones.

El esfuerzo para apoyar el desarrollo científico y tecnológico del país no debe soslayarse. El gasto público federal en este rubro ha pasado del 0.30% del PIB en 1990 a 0.44% en 1996. No obstante este esfuerzo, la expansión de la capacidad nacional de investigación y desarrollo y la formación de personal calificado en la materia, no han recibido el suficiente impulso por parte del sector productivo.

Otro tema importante es la capacidad y voluntad de cambio institucional. Aun si se contara con las mejores condiciones técnicas y financieras, la educación superior no podría operar adecuadamente sin la convergencia de intereses de los diversos sectores de la comunidad educativa y, por lo tanto, sin la búsqueda de propósitos comunes. La armonía en las relaciones laborales es fundamental para crear un clima propicio que permita elevar la calidad de los servicios. En general, hay una tendencia clara hacia una transformación positiva de las relaciones.

Por último, es importante destacar que buena parte de las transformaciones e innovaciones logradas en los últimos años han ocurrido de manera pragmática en el marco de acuerdos interinstitucionales e intersectoriales. Es decir, los cambios no se han sustentado, en general, en la *renovación del marco jurídico* que le otorgue solidez y mejores perspectivas de continuidad.

Las *políticas generales* que se enuncian a continuación constituyen los criterios que encauzan y dan sentido a las estrategias y líneas de acción. Su aplicación es de carácter general, para la cobertura, la calidad, el desarrollo académico, la pertinencia, la organización y la coordinación.

La formación y actualización de maestros será la política de mayor relevancia y el eje del programa en el ámbito de la educación media superior y superior. Las acciones que se realicen para el logro de los objetivos de cobertura, calidad, pertinencia, organización y coordinación de estos tipos educativos, se orientarán en función de esta política.

Se dará apoyo prioritario a los proyectos que sean resultado de la participación multiinstitucional, con objeto de fomentar la corresponsabilidad y en forma óptima la capacidad existente en el sistema educativo.

En la planeación, realización y evaluación de programas y acciones relativas a los objetivos de este capítulo, se favorecerá la comunicación, la concertación, el censo y la corresponsabilidad de todas las instancias públicas y privadas, institucionales y sociales en la planeación, realización y evaluación de programas y acciones.

Se impulsará la apertura del mayor número posible de oportunidades educativas posibles, con base en los siguientes cinco criterios: primero, hacerlo con calidad y donde exista un flujo consistente en la demanda; segundo, poner énfasis en el crecimiento de los servicios en las entidades donde los índices de absorción de estudiantes de la educación media superior y superior sean inferiores al promedio nacional; tercero, desalentar la creación de nuevas instituciones públicas en donde exista capacidad para absorber la demanda, conforme a los criterios de planeación nacional e institucional; cuarto, procurar el desarrollo equilibrado de la oferta educativa en relación con las necesidades sociales y las aspiraciones formativas de los educandos; y quinto, considerar los mercados laborales, el desarrollo de las profesiones, los requerimientos del sector productivo, las necesidades tecnológicas, así como las perspectivas del desarrollo regional y local, entre otros aspectos relevantes.

Asimismo, se apoyarán las acciones de las instituciones que tengan como fin la creación de nuevas modalidades educativas, así como la reforma de planes y programas de estudio que considere como criterios fundamentales: el mejoramiento de la calidad de la educación, los avances más recientes en el conocimiento, la pertinencia de los programas y, la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.

Se estimulará la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones, programas académicos, aprovechamiento escolar y calidad docente; y también, la definición y utilización de criterios nacionales para la evaluación de la calidad, la participación de los pares y la evaluación colegiada, así como la realización de estos procesos con eficiencia, objetividad y transparencia.

Independientemente de la naturaleza y objetivos de los programas académicos, se alentará la formación integral de los estudiantes con una visión humanista y responsable frente a las

necesidades y oportunidades del desarrollo de México. En este marco, se dará énfasis al desarrollo de la creatividad, dominio del español, pensamiento lógico y matemático. Además, se apoyarán acciones que atiendan la habilitación de los estudiantes en informática y lenguas extranjeras, entre otras áreas.

Las acciones que emprenda la Secretaría de Educación Pública y las instituciones de educación media superior y superior incluyendo, obviamente a la Universidad Nacional Autónoma de México, se sustentarán en *la política de fomentar en todo momento el desarrollo de las capacidades y aptitudes de los alumnos, a fin de que concluyan con éxito sus estudios. Al mismo tiempo, se alientará la responsabilidad de los estudiantes, en lo que toca a su desempeño académico, bajo el principio de que es el pueblo de México quien sostienen principalmente su educación, y de que los recursos que otorga, en un contexto de grandes carencias sociales, deben invertirse sólo en quienes pongan todo su empeño para tener éxito en la educación.*

Se buscará una mayor vinculación de las instituciones educativas con sus entornos socioeconómicos, mediante los programas y acciones que se propongan una participación más activa y consistente para alcanzar un desarrollo integral y sustentable de las comunidades menos beneficiadas. De igual forma, se buscará una mejor y más sistemática vinculación de las instituciones educativas con el sector moderno de la producción.

*La modernización administrativa que comprende los sistemas de planeación y control de los recursos de las instituciones educativas se verá fortalecida con el fin de que mejoren su eficiencia en el uso de los recursos materiales y financieros. Se procurará que la sociedad cuente cada vez con más y mejor información acerca del empleo que hacen las instituciones de los recursos que el gobierno federal les otorga.*

Se apoyará la ampliación y mejoramiento de la infraestructura, los espacios físicos y el equipamiento, dando preferencia a las instituciones que desarrollen programas y acciones comunes.

En el diagnóstico de este capítulo se planteó que el desarrollo de la educación media superior y superior, durante los próximos años, estará caracterizado por una demanda creciente de servicios, que deberán ser de mayor calidad y pertinencia. La educación en estos dos niveles, por sus costos e importancia, tendrán que ser objeto de un mayor escrutinio y valoración social. La eficacia y transparencia en la aplicación de los recursos a su disposición, así como la calidad de sus resultados en la docencia, la investigación y la difusión serán de interés colectivo. La autonomía guarda plena vigencia para el desarrollo de las instituciones, así como para el ejercicio de su responsabilidad social.

Se buscará consolidar el sistema de educación media superior y superior, con el fin de lograr una mayor cobertura y alcance geográfico de la oferta, así como una mejor distribución de la demanda estudiantil en el conjunto de sus instituciones y programas educativos. Deberá ser un sistema más equilibrado en los niveles de calidad en las diferentes regiones; relevante en lo social por su capacidad de anticipación; flexible y adaptable a las demandas cambiantes de la sociedad.

A continuación se enuncian los objetivos, *estrategias y líneas de acción* que especifican los propósitos generales definidos en el Plan Nacional de Desarrollo para la educación media superior y superior:

## Cobertura

**Objetivo:** Atender la creciente demanda de educación media superior y superior, ampliando la capacidad del sistema con nuevas y mejores oportunidades formativas, acordes con las aptitudes y expectativas de quienes demandan educación y con las necesidades del país.

**Estrategias:** Se crearán y se aprovechará la existencia de comisiones de oferta y demanda de educación media superior y superior en el área metropolitana de la Ciudad de México y en cada una de las entidades federativas, con la finalidad de que analicen y propongan acciones en la materia. Cuando se considere pertinente, se trabajará en estas comisiones a escala regional. En todo caso se tomarán en cuenta las diferencias entre la educación media superior y superior.

La atención a la nueva demanda se llevará a cabo, primero, mediante las instituciones educativas que posean capacidad de crecimiento, considerando los criterios de eficiencia, dimensión adecuada y calidad previstos en sus planes.

Se formularán proyectos de ampliación de la cobertura que de hecho representarán soluciones innovadoras; entre ellas destacan la creación de nuevas modalidades educativas, la flexibilización de las estructuras académicas y el uso intensivo de los sistemas modernos de comunicación electrónica. Se fortalecerá el desarrollo de la educación abierta y a distancia, empleando de manera óptima las capacidades e infraestructura disponibles, existen instituciones suficientes en cualquiera de los tipos educativos, o para quienes no puedan incorporarse a sistemas escolarizados.

Se promoverá y apoyará la creación de nuevas instituciones de enseñanza media superior y superior donde la demanda rebase la capacidad instalada y existan condiciones favorables para el buen desempeño educativo; así se propicia, además, la descentralización de los servicios. La creación y operación de nuevas instituciones públicas se realizará bajo mecanismos de corresponsabilidad del gobierno federal y los gobiernos de los estados.

**Líneas de acción:** Las comisiones de oferta y demanda deberán presentar cifras actualizadas sobre la oferta y demanda en su ámbito respectivo, anticipando con la mayor objetividad posible el comportamiento de la demanda; proponer fórmulas para que las instituciones logren una mayor coordinación en los periodos y fechas de inscripción de las instituciones, así como en sus procesos de selección de aspirantes; sugerir las modalidades mediante las cuales se dará atención a la demanda, conforme a los lineamientos formulados en el apartado de políticas generales, y proponer campañas de orientación educativa.

Mediante las diversas opciones y las modalidades descritas, se atenderá la demanda de educación media superior, que incrementará su matrícula de 2'300,000 alumnos en el ciclo 1994-1995 a más de 3'000,000 en el ciclo 2000-2001.

En la educación superior se estima que la matrícula, incluyendo posgrado, será de 1'800,000 estudiantes en el año 2000, lo que significa que se atenderá a poco menos de 400,000 estudiantes más.

Debe destacarse la intención de incrementar el posgrado en un 100%, tanto en el número de alumnos inscritos, como en el de profesores. Esta línea de acción es consistente con la política

de formación y actualización de personal académico, de fundamental importancia en este programa, y retoma un anhelo de la comunidad académica del país.

**Objetivo:** Orientar a quienes demandan educación hacia las opciones educativas con mejores perspectivas de ejercicio profesional y de mayor relevancia para el desarrollo de la Nación.

**Estrategias:** Se procurará incrementar la proporción de la matrícula de nuevo ingreso en la educación tecnológica, tanto en la educación media superior como en la superior.

Se reorientará la demanda hacia instituciones y áreas de educación media superior y superior distintas de las que actualmente presentan altos niveles de saturación y se alentará el crecimiento de la matrícula en carreras que requiera el desarrollo del país.

Con base en la experiencia, se promoverá un sistema eficaz de orientación educativa y profesional, que proporcione información adecuada, actualizada y oportuna sobre las diversas opciones de educación media superior y superior, de sus programas académicos y perspectivas ocupacionales. Asimismo, se buscará la participación del sector productivo con el fin de complementar la información del mercado laboral.

**Líneas de acción:** Durante los próximos años se procurará que la matrícula en la opción de educación profesional técnica aumente de 400,000 a 750,000 alumnos.

También se buscará elevar de 17% a por lo menos el 25% la participación del sistema tecnológico en la atención a la demanda de educación superior.

### Calidad

**Objetivo:** Mejorar la calidad de los elementos y agentes del proceso educativo: personal académico, planes y programas de estudio, estudiantes, infraestructura y equipamiento, organización y administración.

**Estrategias:** De los aspectos mencionados, el del personal académico se tratará en un inciso aparte, debido a su importancia.

Respecto a los planes y programas de estudio se avanzará en la definición del perfil y la identidad del bachillerato. Consecuentemente se propiciará que los diversos programas converjan en los mismos principios y valores, y sean congruentes con los estudios secundarios.

Se promoverá la flexibilidad de estructuras y programas académicos para facilitar la formación multidisciplinaria, la integración del aprendizaje con la investigación y la extensión y el tránsito fluido de los estudiantes entre distintas instituciones. La flexibilidad de las estructuras académicas permitirá que los estudiantes participen más activamente en el diseño de su currículum académico; sin descuidar su formación disciplinaria básica. Se revisará el concepto y las aplicaciones del crédito académico, recuperando el valor de la práctica y la investigación como fuentes de aprendizaje.

Se alentará la vinculación entre las funciones de docencia, investigación y difusión con la finalidad de propiciar aprendizajes basados en la creatividad, la innovación y la capacidad del estudiante para aprender por sí mismo. Como parte de esta estrategia se apoyará la investigación

educativa que contribuya al rediseño y mejoramiento de las estructuras, modalidades y sistemas de organización escolar.

La investigación, el desarrollo tecnológico y el posgrado seguirán concibiéndose como fuentes principales para la generación de conocimientos y tecnologías, así como para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza media superior y superior.

Se promoverá la puesta en marcha de programas editoriales y la producción de materiales educativos, particularmente los dirigidos a mejorar la calidad de la enseñanza.

Respecto a los estudiantes, se propiciará que los procesos de selección para ingresar a las instituciones de educación superior se realicen mediante procedimientos objetivos sustentados en criterios de igualdad de oportunidades, con información acerca de las características del examen y del proceso de evaluación. Se buscará que las instituciones difundan los resultados y el desempeño de los aspirantes en el concurso.

Se llevarán a cabo acciones que permitan atender y formar a los estudiantes, sobre todo durante el nivel medio superior, en los aspectos que inciden en su maduración personal: conocimientos, actitudes, habilidades, valores, sentido de justicia y desarrollo emocional y ético. Se impulsarán proyectos que favorezcan un aprendizaje sustentado en los principios de la formación integral de las personas, para lo cual se promoverán actividades culturales y deportivas. Se alentará la difusión de la cultura por parte de las instituciones educativas.

Se fomentará la realización de estudios que permitan identificar las principales causas y consecuencias de los bajos índices de eficiencia terminal, tomando en cuenta los aspectos de retención, reprobación y deserción. Asimismo, se estimulará la creación de nuevas opciones para aumentar los índices de terminación de estudios, tanto en la educación media superior como en la superior.

Se aumentará, en la medida de lo posible, los recursos financieros destinados a elevar la calidad de la educación media superior y superior; dichos recursos se aplicarán racionalmente y con una mayor transparencia en su manejo.

Respecto de la organización y administración, se fortalecerán la interacción institucional, el desarrollo de servicios, la capacitación y el intercambio de información académica, lo mismo dentro de las instituciones como entre ellas, propiciando que la educación media superior sea apoyada por la superior.

**Líneas de acción:** Se iniciarán los trabajos que lleven a la integración del Padrón Nacional de Licenciaturas de Alta Calidad, al que se procurará asociar estímulos para los alumnos y profesores participantes.

Se consolidará la coordinación interinstitucional para el desarrollo de programas que tengan por objeto elevar la calidad, mediante el aprovechamiento óptimo de la capacidad instalada y del personal académico de las instituciones educativas. Para este fin, se impulsará la operación de redes de servicios informáticos y bibliotecarios, con cobertura estatal, regional y nacional, así como la producción de cursos a distancia, programas conjuntos de investigación, seminarios y teleconferencias.

Se utilizará la capacidad instalada en telecomunicaciones cómputo y producción audiovisual para elaborar y transmitir materiales didácticos, integrando equipos interdisciplinarios.

En lo que se refiere al aprendizaje de los alumnos, se promoverá la consolidación de aspectos de carácter formativo en los planes de estudio, mediante estrategias, enfoques y actividades que mejoren las competencias de los estudiantes en el uso del español, las ciencias, la lógica, las matemáticas, las lenguas extranjeras y la informática.

Con la finalidad de apoyar a los estudiantes de bajos recursos y alto desempeño académico y reorientar la demanda de educación superior hacia las carreras que requiera el desarrollo regional y del país, se promoverá, con la corresponsabilidad de los gobiernos de los estados, la creación y operación de un Sistema nacional de Becas.

Se incrementarán los recursos, por los que compiten las instituciones, para proyectos de calidad. Se harán más eficaces y transparentes los procedimientos de asignación y evaluación. En especial, se fortalecerán los programas del Fondo para Modernizar la Educación Superior, así como los estímulos al desempeño académico y Supera. También se promoverá la creación de nuevos programas de apoyo dedicados a elevar el rendimiento de los estudiantes.

**Objetivo:** Mejorar la calidad de la evaluación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación Media Superior y Superior.

**Estrategias:** Se fortalecerá y ampliará el Sistema Nacional de Evaluación a fin de que permita, en primer término, conocer la calidad de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje y de la investigación.

Se mejorarán los criterios, estándares y procedimientos para evaluar los elementos que intervienen en el proceso educativo; personal académico, estudiantes, planes y programas de estudio, programas de investigación, infraestructura, métodos de enseñanza, materiales educativos y administración de las instituciones.

**Líneas de acción:** Se promoverá que las instituciones establezcan la práctica de aplicar exámenes estandarizados de ingreso y egreso basados en las competencias indispensables, con la intención de conocer la calidad del proceso educativo.

Se procurará que todas las instituciones de educación superior, de acuerdo con sus características, cuenten con sistemas de evaluación para determinar los conocimientos y aptitudes docentes del personal de nuevo ingreso, y para seguir su desempeño.

Se promoverá la evaluación externa de los programas de docencia, investigación, difusión y administración, por parte de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de Educación Superior (CIEES), procurando que sus resultados se utilicen en la toma de decisiones de las instituciones educativas y gubernamentales.

Se buscará que el mayor número posible de instituciones públicas de educación media superior y superior practiquen evaluaciones de sus programas académicos al menos cada tres años.

Respecto de la calidad de las modalidades no escolarizadas, en colaboración con las instituciones se sopesarán los distintos modelos, los materiales didácticos que se emplean, así

como los sistemas de evaluación y acreditación. A partir de estas evaluaciones, se intensificarán las acciones para conformar nuevos planes de estudio que atiendan la demanda de educación media superior y superior, tomando en cuenta las particularidades regionales y locales.

#### Desarrollo del Personal Académico:

**Objetivo:** Asegurar que el sistema nacional de educación media superior y superior cuente con el número suficiente de profesores e investigadores de alto nivel, para llevar a cabo las tareas académicas y las transformaciones que requiere la expansión de los servicios y el rápido proceso de avance en el conocimiento científico y desarrollo tecnológico.

**Estrategias:** Se impulsará la creación del Sistema Nacional de Formación de Personal Académico de las Instituciones de Educación Media Superior y Superior.

Se mejorarán los métodos de selección, formación y desarrollo del personal académico, así como las condiciones de trabajo y el aumento salarial, a fin de que aumente la calidad de su desempeño y la permanencia en el servicio.

Se impulsará la formación de maestros e investigadores, mediante programas flexibles basados en nuevos enfoques y modalidades que aprovechen al máximo la experiencia y conocimientos de los mejores maestros del país.

Se impulsará la profesionalización de los maestros de la educación media superior y superior, tomando en cuenta el modelo académico de cada institución, su actual proporción de profesores de carrera y las necesidades que plantea su plan de desarrollo institucional.

Se procurará mejorar la calidad de los profesores de asignatura, especialmente en aquellos cuya experiencia profesional sea relevante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Igualmente, se dará impulso prioritario a programas que tengan por objeto incorporar a los mejores técnicos y profesionistas en ejercicio cuya experiencia y conocimientos enriquezcan la vida académica de las instituciones.

Especial atención se otorgará a reforzar las habilidades pedagógicas de los maestros en activo.

**Líneas de acción:** Se intensificarán las acciones a fin de duplicar el número de profesores con posgrado en las instituciones de educación superior, en relación a los existentes en el ciclo 1996-1997. La proporción de maestros y doctores dependerá de cada uno de los sublímites y de cada uno de los subsistemas y de cada una de las instituciones.

Se identificarán, revisarán y difundirán las experiencias exitosas en programas para la actualización de maestros y personal de apoyo de las instituciones educativas. Se aprovecharán a este respecto la experiencia y conocimientos de los mejores maestros del país.

Se establecerá, en cada uno de los subsistemas, un programa de formación de profesores basados en núcleos académicos regionales y en redes interinstitucionales con apoyo de los medios electrónicos.

Se alentará el desarrollo de mecanismos institucionales, mediante estancias de investigación, estudios de posgrado y programas no formales, que permitan la identificación, promoción e impulso a los jóvenes estudiantes que muestren aptitudes y vocación para la docencia.

Para fomentar la profesionalización del personal académico, se reforzarán las acciones que favorezcan la integración de las actividades de docencia e investigación.

Se fortalecerán los programas de estímulo al desempeño académico propiciando una mayor participación de los cuerpos colegiados en el diseño, operación y evaluación. Asimismo, se desarrollarán programas orientados a la recuperación salarial del personal, en función de la calidad de su desempeño.

Se desarrollarán programas y materiales dirigidos a la capacitación de los maestros, principalmente en aspectos de pedagogía, didáctica, planeación y evaluación del aprendizaje y administración educativa, así como en temas de su disciplina.

#### Pertinencia:

**Objetivo:** Lograr una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades y expectativas de la sociedad.

**Estrategias:** Se estudiarán los posibles escenarios futuros y las tendencias generales de la evolución social, política, económica y cultural del país en sus diversas regiones, con objeto de incorporar sus resultados al proceso de mejoramiento continuo de normas, programas, organización académica y pedagógica.

Se estimularán y apoyará a los investigadores y programas de investigación que mejor contribuyan a la solución de problemas nacionales, regionales y de las comunidades.

Se procurará fortalecer en la formación de los estudiantes, además de la capacidad de anticipación, la responsabilidad de imaginar y construir mejores alternativas para el futuro.

Se fomentará una organización escolar y académica que propicie mejores experiencias de aprendizaje en el estudiante, vinculadas, desde las primeras etapas de su formación, con su ámbito de desarrollo profesional. Se procurará que la nueva organización escolar también facilite la educación permanente.

Se realizarán acciones de orientación profesional que proporcionen al estudiante mejores elementos de valoración acerca del ámbito del mercado laboral con el que se vincula su formación.

El servicio social se transformará en un medio fundamental para fortalecer la responsabilidad social del estudiante y su compromiso permanente de contribuir a la satisfacción de las necesidades del país.

Se estudiará la conveniencia de que, en el marco de la flexibilidad de las estructuras académicas, la experiencia laboral y los conocimientos adquiridos en la práctica sean tomados en cuenta en los procesos de selección e incorporación de estudiantes a la educación media

superior y superior. Para ello se tomarán en cuenta los lineamientos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.

*Líneas de acción:* Se promoverá la operación de consejos sociales de vinculación o mecanismos equivalentes de manera que el punto de vista de las diversas agrupaciones e instituciones sociales pueda incorporarse en programas de orientación profesional, reforma de planes y programas de estudio y en beneficio de una mayor pertinencia de la investigación y desarrollo tecnológico.

Se propiciará que las instituciones de educación superior cuenten con normas y criterios que definan las prioridades y estrategias de la extensión y difusión cultural.

Se alentará el seguimiento sistemático de los egresados de las instituciones educativas, con la finalidad de detectar cambios en la ocupación productiva, enriquecer las tareas de diseño de planes y programas de estudio y orientar la demanda educativa.

Se estimulará a las instituciones de educación superior del país para que lleven a cabo acciones que promuevan la educación permanente mediante alternativas de formación continua, actualización y superación de profesionales en ejercicio, opciones de retorno para adultos que interrumpieron sus estudios, y alternativas que amplíen los conocimientos de los profesionales en ejercicio.

Se revisará la normatividad nacional e institucional, con el fin de lograr una mayor correspondencia del servicio social con las necesidades de un desarrollo sustentable y continuo de los sectores y comunidades marginadas del país.

Se procurará el cumplimiento del servicio social desde los primeros años de la carrera. Además, se buscará incorporar a estos esfuerzos a los estudiantes de la educación media superior.

**Objetivo:** Fortalecer la identidad de las instituciones mediante la especialización en programas y servicios académicos congruentes con las necesidades y demandas regionales y locales.

**Estrategia:** Se impulsarán, sobre todo en el nivel superior, aquellos programas que cuenten con las mejores condiciones para lograr la especialización, excelencia y una adecuada vinculación con las necesidades del desarrollo regional y nacional. Con ello se fortalecerá la identidad de la institución.

**Líneas de acción:** Se promoverá que las instituciones de educación superior determinen las áreas de formación profesional e investigación que definirán su identidad institucional en el contexto regional.

Se propiciará que cada una de las instituciones incorporen criterios de correspondencia con las necesidades de desarrollo local y regional, en sus sistemas y procedimientos de apoyo a la investigación. Ello se hará con respeto a la autonomía de las instituciones y en concordancia con las políticas y lineamientos marcados en el Programa de Ciencia y Tecnología 1995-2000.

### **Organización y Coordinación:**

**Objetivo:** Fortalecer el sistema de educación media superior y superior del país, procurando una mejor articulación de las instituciones, organismos y subsistemas que lo conforman, en torno a criterios comunes, estándares compartidos, estrategias de integración al desarrollo regional y mecanismos eficaces de comunicación y colaboración institucional.

**Estrategias:** Se revisarán e impulsarán las tareas de planeación y evaluación de la educación media superior y superior, en especial las que se han producido hasta ahora en el ámbito de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (Conpes) y de la Comisión Nacional de la Educación Media Superior (Coneams).

Frente a la gran diversidad de planes de estudio, particularmente en la educación media superior, y ante la necesidad de impulsar la movilidad interinstitucional de los estudiantes, se propiciará la reducción del número de variantes. Esto se hará mediante la definición de perfiles, estándares, áreas y contenidos básicos comunes; se permitirá al mismo tiempo la diversidad en función de las especializaciones o contextos locales.

Se avanzará en la articulación de la educación básica, la media superior y la superior, facilitando el apoyo de los niveles superiores hacia los precedentes, fomentando la cooperación interinstitucional y una mayor coherencia en los planes y programas de estudio. Se apoyará, asimismo, el tránsito egreso-ingreso entre niveles, instituciones y modalidades educativas.

En lo que se refiere a la organización y funcionamiento interno de las instituciones y con pleno respeto a su autonomía y relaciones laborales, se impulsarán programas de estímulo a la calidad del personal administrativo y de servicio.

**Líneas de acción:** En el marco de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior y de la Comisión Nacional de Educación Media Superior, se estudiará la conveniencia y viabilidad de reestructurar el funcionamiento de los órganos de planeación, evaluación y coordinación entre instituciones y sectores en los niveles estatal y nacional.

Se fomentará la comunicación interinstitucional para facilitar el tránsito de estudiantes entre las modalidades de cada uno de los tipos, mediante equivalencias, acreditación de bloques curriculares o materias; la calidad, contenidos y desarrollo de habilidades quedará garantizada.

Se propiciará, gradualmente, el acceso de los aspirantes a las diversas instituciones de educación media superior y superior, que cuenten con el reconocimiento oficial, mediante la definición e implementación de estándares académicos, independientemente de la institución o subsistema del que procedan.

Se iniciarán los trabajos tendientes a poner en funcionamiento un sistema nacional de información de la educación media superior y superior que orientará la toma de decisiones.

Se fortalecerán programas de colaboración con instituciones educativas de otros países, con el objeto de facilitar la movilidad de estudiantes y personal académico, la transferencia y reconocimiento de créditos, el trabajo conjunto en programas de investigación, y el establecimiento de redes de apoyo mutuo.

Junto con las instituciones y sus organizaciones, se revisará el marco jurídico nacional de la educación media superior y superior para definir la conveniencia y la viabilidad de modificarlo.

**Objetivo:** Avanzar en el proceso de federalización de la educación media superior y superior, con estrategias diferenciales de acuerdo al nivel educativo, al contexto regional y a las capacidades institucionales.

**Estrategia:** Se establecerán los mecanismos de consulta que permitan garantizar la corresponsabilidad de los gobiernos federal y estatales, así como de las instituciones educativas para avanzar en la federalización de la educación media superior y superior. Se analizarán los elementos que aseguren que este proceso beneficie a la educación superior, fortalezca la autonomía de las instituciones y garantice su estabilidad financiera.

**Líneas de acción:** Se realizarán los estudios acerca de la gestión, evaluación programática y financiamiento ordinario de las instituciones de educación media superior y superior, con el fin de determinar la mejor manera de transferirlos a los gobiernos estatales. Para la realización de este proceso, será imprescindible definir las oportunidades y los casos específicos en que se llevará a cabo la federalización, tomando en cuenta la situación particular de cada entidad federativa y de las instituciones educativas. En el caso del subsistema tecnológico que la SEP opera todavía directamente, en el federalización de los servicios se tomarán en cuenta los puntos de vista del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

**Objetivo:** Aumentar los recursos públicos destinados a estos tipos de educación y estimular las fuentes de financiamiento, así como una mayor eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

**Estrategias:** En la asignación de recursos se dará especial importancia a la creación de oportunidades que requiere la expansión de la demanda.

Para el otorgamiento de mayores recursos se pondrá énfasis en la apertura o consolidación de fondos compartidos; dichos fondos son aquellos que se ponen a concurso entre las instituciones y están destinados a proyectos de calidad.

Se continuará apoyando las iniciativas que las instituciones educativas propongan para generar recursos económicos a partir de fuentes alternas a las del financiamiento público, tales como prestación de servicios, apoyos de egresados y participación de los estudiantes, entre otras. De igual forma, se promoverá que las instituciones educativas desarrollen sistemas de administración, contables y financieros más eficaces y transparentes.

**Líneas de acción:** Se evaluará y reestructurará el Fondo para Modernizar la Educación Superior para que atienda a las instituciones de educación del sistema tecnológico con recursos adicionales. Se analizará también la conveniencia y posibilidad de otorgar nuevos fondos compartidos para el desarrollo de la educación media superior.

Se fomentará que cada uno de los subsistemas de educación media superior y cada una de las instituciones de educación superior, desarrollen o consoliden mecanismos para la generación de recursos económicos procedentes de fuentes alternas, aprovechando las experiencias exitosas en ambos niveles educativos.

Se propiciará que las instituciones educativas desarrollen o, en su caso, consoliden sistemas de información y control en las áreas de finanzas, contabilidad, administración escolar y de recursos físicos y establezcan métodos para determinar costos unitarios de programas y proyectos académicos.

Como hemos visto a lo largo del desarrollo del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 muchas de las alternativas de solución y objetivos que en él se han planteado aún no se han cumplido pero bien es cierto que se ha hecho un gran esfuerzo para concretar las líneas de acción, sin embargo, lo que un profesionista debe procurar es apoyar y ayudar a que esto no se quede como un proyecto sino que se lleven a cabo acciones que no solo beneficien el desarrollo personal o individual sino el de todo el país lo cual obviamente repercutirá en mayores posibilidades de desarrollo humano en general.

Hay que considerar la gran diferencia que existe en cuanto a la educación en los países desarrollados, lo cual es parte fundamental del aumento económico y social de ellos. Primeramente como dato estadístico podemos mencionar que el porcentaje del PIB en dichos países y que es destinado para el mejoramiento de la educación es de hasta 47% en relación a lo antes mencionado con México, además se apoya enormemente las investigaciones científicas de los jóvenes universitarios. No obstante el esfuerzo que debemos hacer nosotros es buscar esa participación importante dentro del área científica y tecnológica para no depender de investigaciones que se tengan que adaptar a las necesidades del país.

Por ello mismo este trabajo apunta importantes ideas a nivel nacional que nosotros como futuros profesionales debemos adoptar a fin de aportar dentro y fuera de nuestro ámbito laboral.

En cuanto a lo que podemos aportar para la Universidad Nacional Autónoma de México, sería considerar la importancia que tienen la actualización de los planes de estudio a fin de permanecer en la competencia y vanguardia de los adelantos científicos, tecnológicos y culturales de la sociedad estudiantil tanto de nivel superior como desde la primaria para poder fomentar el autoestudio en los futuros labradores del mejoramiento nacional.

### **3.2. Plan de Estudios 1993 FCA-UNAM**

Al paso de los años, una gran preocupación de los directivos de la Facultad de Contaduría y Administración de la máxima casa de estudios ha sido el de preparar a los estudiantes de acuerdo a las exigencias de los constantes cambios nacionales e internacionales, por ello han existido diferentes planes de estudios en los cuales se actualizan y mejoran los programas de cada una de las materias que se imparten para las carreras que en esta facultad existen.

Primeramente se inició con el Plan de Estudios Modular que permaneció activo hasta el año de 1975, posterior a este surgió el Plan de estudios 1975 cuya vigencia fue hasta el año de 1985; actualmente se cuenta con un nuevo programa que inició su vigencia en el año de 1993 y el cual ha permanecido para los nuevos egresados a la institución.

Dicho programa ha tenido importantes cambios en cuanto a la preparación de los estudiantes, no sólo se enfoca a las materias pertinentes a la Administración, contaduría o a la informática, sino que se preocupa por brindar una preparación que permita al final de la etapa educativa enfrentar problemas mundiales como son los avances tecnológicos.

Así mismo cabe mencionar que a este nuevo plan se incluye otras licenciaturas denominadas: Licenciado en Negocios Turísticos y Licenciado en Negocios Internacionales.

A continuación mostrare la parte que nos concierne en cuanto a la carrera de Administración para evaluar tanto perfiles como materias que actualmente se imparten en la Facultad:

Hablaremos del perfil que se pretende formar en los estudiantes que egresen de la facultad, así mismo de las actitudes, habilidades y conocimientos que habrán de adquirir durante la etapa de estudios.

### **Perfil ampliado:**

Uno de los resultados más relevantes de las reuniones para el análisis sobre los requerimientos sociales, económicos, políticos y de evaluación de los planes de estudio es la descripción del perfil ampliado para los egresados de la FCA. Los procesos externos a ésta que actuaron como directrices para la estructura final del perfil fueron la globalización económica, la transformación tecnológica para el procesamiento de la información, el desarrollo de las telecomunicaciones y la modernización en la política y estrategias educativas.

Por lo tanto, se consignan las actitudes, habilidades y conocimientos que capacitarán a los egresados, para responder adecuadamente a las necesidades presentes y futuras de la organizaciones.

#### **a) Actitudes:**

Referimos como actitud a los aspectos del comportamiento que se expresan en forma cotidiana durante la interacción del sujeto con la sociedad.

Las actitudes que se buscan promover, en tanto que optimizan el desempeño de los licenciados en Administración son:

- ◆ **De compromiso:** Los profesionales deben identificarse con los objetivos organizacionales y ofrecer su mejor esfuerzo hacia su consecución.
- ◆ **De respeto y observancia de los cánones éticos:** La ética profesional es la norma que regula el desempeño, y la hacen prevalecer ante cualquier circunstancia.
- ◆ **De servicio:** Las relaciones laborales en una organización son implicaciones de servicio mutuo en tanto que coparticipan en la consecución de los objetivos organizacionales.
- ◆ **De éxito:** Se involucra al éxito como una aspiración inherente al ejercicio profesional, y siempre asociado a la organización.
- ◆ **Emprendedora:** Se fortalece la capacidad de generar y probar alternativas innovadoras en la creación y operación de las organizaciones.
- ◆ **De superación diaria:** El ejercicio cotidiano debe ser evaluado y promover el avance intelectual para mejorar su desempeño futuro.

- ◆ De aprendizaje permanente: Se remarca la importancia de su actualización mediante el proceso enseñanza-aprendizaje a la lectura constante de artículos y libros de recién aparición para incorporarlos a su desempeño.

b) Habilidades:

Las habilidades en los profesionales incluyen a todos los aspectos que los capacitan para ejecutar las tareas que les son propias.

Los egresados de la FCA deben tener las habilidades para:

- ◆ Desarrollar una visión integral sobre la misión y estrategias de las instituciones.
- ◆ Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo)
- ◆ Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
- ◆ Resolver conflictos interpersonales que pudieran afectar a la institución.
- ◆ Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la institución.
- ◆ Promover un ambiente de excelencia y calidad.
- ◆ Adaptarse a los avances tecnológicos y cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- ◆ Aplicar con creatividad, durante su ejercicio profesional y los conocimientos teóricos adquiridos.
- ◆ Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información.
- ◆ Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
- ◆ Fundamentar sus decisiones en el análisis e integración de información que resulte de búsquedas específicas.
- ◆ Comunicarse correctamente en forma verbal y escrita en español e inglés.

c) Conocimientos:

La información que dará la estructura al conocimiento de los egresados se caracteriza por un fuerte contenido multidisciplinario. Con esto, se forman *profesionistas generalistas con capacidad para participar en diferentes niveles institucionales y asegurar su desarrollo individual.*

Con el propósito de determinar el grado de intersección cognitiva entre los licenciados en Administración, así como sus áreas de formación particular, se muestran los porcentajes de asignaturas en las cinco áreas de conocimiento común de la licenciatura.

El área de Administración aporta el 27% de sus asignaturas a la formación general de los estudiantes, mientras que el porcentaje restante, constituye el complemento al perfil de conocimientos propios de cada licenciatura.

Las asignaturas del área de matemáticas son el 100% comunes a las cinco licenciaturas que se imparten en la FCA. Mientras que sólo 80% del área socioeconómico-jurídica se imparte a las cinco licenciaturas y el 20% restante atiende a necesidades específicas de las licenciaturas de Administración y contaduría.

Estos porcentajes enfatizan el carácter multidisciplinario en los conocimientos del perfil ampliado de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración.

#### Porcentaje de asignaturas para la licenciatura de Administración

Área de conocimiento	No. de asignaturas	No. de asignaturas comunes a las otras licenciaturas	% de asignaturas comunes
Administración	28	8	29

Para complementar la formación de los educandos se han implantado un conjunto de cursos extracurriculares que incluyen: hábitos de estudio, expresión verbal y escrita en inglés, manejo de sistemas de cómputo y un programa de intercambio académico con universidades extranjeras.

Otros de los aspectos sustantivos del perfil ampliado que propenden a la formación integral de los egresados y que se incluyen en los planes de estudio 1993 son:

- ◆ Los avances más recientes en las teorías, técnicas y métodos
- ◆ El fomento del desarrollo de tecnología y conocimiento a través de procesos de investigación y actualización constante, empleando todas las potencialidades, habilidades y creatividad que los estudiantes posean.
- ◆ La adquisición y práctica de los valores culturales nacionales y universales.
- ◆ El fomento a la mejora de la calidad de vida en todos los órdenes: individual, familiar y social.

#### **Perfil específico:**

Con base en los perfiles anteriores, confirmados en los foros que se realizaron en la Facultad, se suscriben a continuación las características propias de cada licenciatura y agregan otras destacadas como necesarias para responder a las exigencias presentes y futuras de la sociedad.

Inicialmente se refieren las habilidades que describen la actuación del licenciado y, posteriormente, la distribución de conocimientos específicos en los planes de estudio 1993.

a) Habilidades del licenciado en Administración:

- ◆ Analizar situaciones para detectar oportunidades y diseñar estrategias innovadoras en el campo de la Administración.
- ◆ Generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.
- ◆ Diseñar e implantar programas de calidad total en las organizaciones.
- ◆ Preparar y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.
- ◆ Prevenir, detectar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.
- ◆ Profesionalizar la Administración empresarial mexicana y orientarla a un nivel competitivo.

b) Conocimientos que debe adquirir el licenciado en Administración:

Se ha mencionado que el propósito último de las modificaciones a los planes de estudio es la formación de generalistas. En este sentido, se han incluido asignaturas de las áreas de Administración, contaduría, informática, matemáticas, socioeconómica-jurídica y optativas en los planes de estudio de las cinco licenciaturas. Esto fortalece el carácter multidisciplinario que se persigue en la formación de los egresados.

La distribución de los créditos por área general de conocimientos se muestra en el siguiente cuadro:

Porcentaje de créditos por área general de conocimiento de la licenciatura de Administración

ÁREA	PORCENTAJE
Administración	43.50
Contaduría	19.80
Informática	4.90
Matemáticas	9.00
Socioeconómica-jurídica	15.90
Optativa	5.90
Negocios turísticos	0
Negocios internacionales	0
Soporte	1.00
Total	100.00
No. de créditos	407

Es importante resaltar que la inclusión de asignaturas optativa en los planes de estudio (6% en Administración) le confiere una gran flexibilidad, y promueve la participación de los estudiantes en la configuración final de su proyecto formativo.

## **Estructura de los planes de estudio:**

### **1. Perfil de ingreso:**

Las actitudes, habilidades y conocimientos que deben poseer los aspirantes para ingresar a las licenciaturas que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración son:

#### **ACTITUD DE:**

- ⇒ Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- ⇒ Iniciativa
- ⇒ Perseverancia
- ⇒ Éxito
- ⇒ Ética

#### **HABILIDADES PARA:**

- ⇒ Aplicar creativamente el conocimiento
- ⇒ Analizar y sintetizar información
- ⇒ Manejar relaciones interpersonales
- ⇒ Utilizar infraestructura informática
- ⇒ Comunicarse correctamente en forma verbal y escrita en español e inglés
- ⇒ Investigar
- ⇒ Trabajo en equipo

#### **CONOCIMIENTOS EN:**

- ⇒ Cultura general
- ⇒ Derecho constitucional y administrativo
- ⇒ Historia
- ⇒ Ingles
- ⇒ Geografía
- ⇒ Matemáticas básicas
- ⇒ Metodología de la investigación

### **2. Objetivos terminales de la licenciatura de Administración:**

Como respuesta a la necesidad social y al perfil del egresado, se fijan los siguientes objetivos:

- ◊ Desempeñar su función dentro de la sociedad conforme a los cánones éticos y del derecho.
- ◊ Desarrollar actividades de investigación aplicada en sus respectivos ámbitos.
- ◊ Ubicar el contexto económico, social, jurídico, político, cultural y ecológico en que operan las instituciones, y su interdependencia.
- ◊ Aplicar las teorías administrativas en las áreas funcionales de las instituciones.
- ◊ Sustentar la toma de decisiones en el análisis e interpretación de los estados financieros, las técnicas de costos y presupuestos y las fuentes de financiamiento.
- ◊ Aplicar herramientas matemáticas para el estudio de los procesos económico administrativos.
- ◊ Utilizar sistemas de cómputo y diseñar aplicaciones de apoyo informático.

- ◊ Analizar y evaluar de manera integral a la institución productiva, como elemento del desarrollo económico.
- ◊ Aplicar los conceptos, principios, procesos, modelos y técnicas de la Administración.
- ◊ Administrar el esfuerzo humano y orientar su comportamiento en las instituciones.
- ◊ Profesionalizar el ejercicio administrativo en las instituciones para la toma de decisiones.
- ◊ Promover el desarrollo empresarial.

3. Objetivos generales por área específica de conocimiento para Administración:

El alumno, al finalizar el estudio de las asignaturas comprendidas en ésta área, deberá:

a) **Administración:**

- Identificar el desarrollo histórico de la Administración; analizar las principales escuelas de la teoría administrativa, sus aportaciones, técnicas, su función y relación con el contexto social; evaluar y enfocar la administración en nuestro país y valorar la necesidad social, perfil, campos de actuación, y código de ética del licenciado en Administración.
- Definir el concepto de organización, describir, analizar y relacionar las etapas del proceso administrativo con las áreas funcionales en las institucionales.
- Señalar la problemática existente en las instituciones, analizar, diseñar o rediseñar la estructura institucional y formular el manual de organización.
- Analizar, diseñar o rediseñar procedimientos administrativos; simplificar y distribuir áreas de trabajo; formular el manual de procedimientos y el instructivo de formas.
- Analizar estructuras organizacionales y las estrategias para su internacionalización.

b) **Dirección:**

- Aplicar los conceptos básicos de la dirección, sus principios sus reglas y técnicas de situaciones reales.
- Aplicar diferentes técnicas de integración y desarrollo humano.
- Analizar las técnicas de dirección aplicables en diversas organizaciones nacionales e internacionales en un esquema de calidad total.

c) **Mercadotecnia:**

- Explicar los conceptos y el desarrollo de la mercadotecnia, su interrelación con otras áreas funcionales y analizar los factores del ambiente externo de la mercadotecnia.
- Analizar cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia e inferir en su interrelación nacional e internacional.
- Aplicar los distintos sistemas de información de mercadotecnia para la toma de decisiones.
- Evaluar y aplicar la planeación estratégica de mercadotecnia acorde con las condiciones del mercado nacional e internacional.
- Elaborar un plan estratégico de mercadotecnia internacional.

d) **Personal:**

- Analizar las funciones y ámbito de la Administración de personal de las instituciones.
- Diseñar y ejecutar sistemas de planeación y evaluación de la función de personal en las instituciones.

e) Producción:

- Explicar los conceptos, platicar las técnicas de la Administración nacional e internacional de adquisiciones y abastecimiento y analizar su relación con otras áreas funcionales de las instituciones.
- Aplicar la Administración de la producción para la obtención de bienes y servicios y los diferentes sistemas de control en el área de producción.
- Determinar el alcance de la filosofía de calidad y sus efectos en las instituciones.

f) Control:

- Aplicar los fundamentos de la auditoría administrativa, con diversos enfoques y sus diferentes técnicas.
- Realizar auditorías administrativas en distintas instituciones.

g) Planeación:

- Analizar el papel que desempeña la micro, pequeña y mediana empresa, en el ámbito nacional e internacional.
- Demostrar la importancia del desarrollo empresarial y de la coordinación entre las organizaciones para el incremento de la competitividad.

### ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS 1993 PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN:

Los cinco planes de estudio que ofrece la FCA para la formación de licenciados en contaduría, Administración, informática, negocios turísticos y negocios internacionales deberán cubrirse en diez semestres lectivos, tomando en consideración que la mayoría de las asignaturas comunes (tronco común) se cursarán en los primeros cuatro semestres.

Cada una de las licenciaturas se integra por 52 asignaturas más los talleres, todos los alumnos antes de recibir su comprobante de inscripción, deberán presentar un examen diagnóstico de matemáticas y derecho, ajustándose en este caso a los requisitos de permanencia.

En los primeros cuatro semestres, el alumno cursará seis asignaturas en cada uno más los talleres, integrándose en seis áreas del conocimiento: administración, contaduría, informática, matemáticas, socioeconómica jurídica y de soporte.

En relación a los talleres enunciados, estos deberán cursarse de manera obligatoria, de acuerdo con la licenciatura que se desee seguir. En el caso del taller I de informática, se señala su cumplimiento para todos los alumnos inscritos en el primer semestre; el taller II de programación tiene características de obligatorio para quienes pretenden cursar la licenciatura de informática y la condición optativa para las otras cuatro licenciaturas. Por lo que se refiere al taller III, de promoción de empresas, es obligatorio para quienes cursarán la licenciatura de Administración, negocios turísticos y negocios internacionales y es optativa para las otras dos licenciaturas. En lo que atañe a la licenciatura de contaduría, será obligatorio el taller IV prácticas administrativas es de carácter obligatorio para las cinco licenciaturas y deberá aprobarse en cualquiera de los semestres de tronco común.

Es pertinente señalar que las asignaturas matemáticas I y II así como metodología de la investigación y derecho I, se impartirán indistintamente en el primero o segundo semestres, con el propósito de distribuir de manera equitativa el número de grupos y optimizar la planta docente que las imparte.

#### ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Generales	Específicas	Asignaturas Num.	%	Créditos Num.	%
Administración	Administración	4	7.3	33	8.1
	Planeación	2	3.6	16	3.9
	Dirección	2	3.6	16	3.9
	Control	2	3.6	16	3.9
	Mercadotecnia	4	7.3	32	7.8
	Producción	3	5.5	24	5.9
	Personal	2	3.6	16	3.9
	Finanzas	3	5.5	24	5.9
Subtotal administración		22	40	177	43.3
Contaduría	Contabilidad	4	7.3	48	11.7
	Costos y Presupuestos	2	3.6	16	3.9
	Fiscal	2	3.6	16	3.9
Subtotal contaduría		8	14.5	80	19.5
Informática	Aplicaciones	1	1.8	6	1.5
	Sistemas	2	3.6	12	2.9
Subtotal Informática		3	5.4	18	4.4
Matemáticas	Matemáticas	4	7.3	26	6.4
	Estadística	2	3.6	12	2.9
Subtotal Matemáticas		6	10.9	38	9.3
Socioeconómica jurídica	Humanística	2	3.6	14	3.4
	Derecho	3	5.5	20	4.9
	Economía	4	7.3	24	5.9
	Metodología de la investigación	1	1.8	6	1.5

Subtotal socio-económica jurídica	10	18.2	64	15.7
Total asignaturas obligatorias	49	89	377	92.2
Optativas	3	5.5	24	5.9
Talleres	3	5.5	6	2.0
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>	<b>407</b>	<b>100</b>

La integración de la licenciatura obedece a la necesidad de alcanzar las características enunciadas en el perfil del egresado. La carga académica del primero al cuarto semestre implica que el alumno deberá atender de tiempo completo sus estudios, de manera que pueda hacer frente con éxito a esta parte del mapa curricular que pretende consolidar una fuerte base teórica. Con relación a los semestres del quinto al octavo, disminuye a cinco asignaturas por semestre con duración de dos horas cada una, y en los semestres noveno y décimo, se cursarán solamente cuatro asignaturas. Esta distribución del mapa curricular se planeó con el fin de que el alumno pueda incorporarse al mercado de trabajo a partir del quinto semestre. Los talleres que se impartirán en el plan de estudio en primera instancia son optativos, sin demérito de que a partir del quinto semestre, en el corto o mediano plazo y si la infraestructura lo permite, puedan volverse paulatinamente obligatorios.

A continuación incluyo el mapa curricular de la licenciatura de Administración:

Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
<b>Administración I</b> c-3 h-1.5 9	<b>Administración II</b> c-3 h-2 12	<b>Administración III</b> c-2 h-1.5 6	<b>Administración IV</b> c-2 h-1.5 6
<b>Contabilidad I</b> c-3 h-2 12	<b>Contabilidad II</b> c-3 h-2 12	<b>Contabilidad III</b> c-3 h-2 12	<b>Contabilidad IV</b> c-3 h-2 12
<b>Informática I</b> c-2 h-1.5 6	<b>Informática II</b> c-2 h-1.5 6	<b>Informática III</b> c-2 h-1.5 6	<b>Matemáticas III</b> c-2 h-1.5 6
<b>Matemáticas I</b> 6	<b>Matemáticas II</b> c-2 h-5 6	<b>Estadística I</b> c-2 h-1.5 6	<b>Estadística II</b> c-2 h-1.5 6
<b>Dinámica Social</b> c-2 h-1.5 6	<b>Economía I</b> c-2 h-1.5 6	<b>Economía II</b> c-2 h-1.5 6	<b>Derecho III</b> c-2 h-1.5 8

<b>Metodología de la investigación</b> c-2 h-1.5	<b>Derecho I</b> c-2 h-1.5	<b>Seminario de humanística</b> c-2 h-2	<b>Derecho II</b> c-2 h-1.5
<b>Taller I</b> c-1 h-1.5	<b>Taller II</b> c-2 h-1.5	<b>Taller III</b> c-1 h-1.5	<b>Taller IV</b> c-1 h-1.5
<b>Taller de redacción de informes admivos.</b> c-2 h-2		<b>créditos asignatura</b>  clases semana horas clase	

Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
<b>Personal I</b> c-2 h-2	<b>Personal II</b> c-2 h-2	<b>Admón. V</b> c-2 h-2	<b>Admón. VI</b> c-2 h-2	<b>Admón. VII</b> c-2 h-2	<b>Admón IX</b> c-2 h-2
<b>Mercadotecnia I</b> c-2 h-2	<b>Mercadotecnia II</b> c-2 h-2	<b>Mercadotecnia III</b> c-2 h-2	<b>Mercadotecnia IV</b> c-2 h-2	<b>Admón. VIII</b> c-2 h-2	<b>Admón. X</b> c-2 h-2
<b>Matemáticas IV</b> c-2 h-2	<b>Finanzas I</b> c-2 h-2	<b>Operaciones I</b> c-2 h-2	<b>Operaciones II</b> c-2 h-2	<b>Finanzas II</b> c-2 h-2	<b>Finanzas III</b> c-2 h-2
<b>Economía III</b> c-2 h-1.5	<b>Adquisiciones y abastecim.</b> c-2 h-2	<b>Costos</b> c-2 h-2	<b>Presupuestos</b> c-2 h-2		
<b>Comportam. humano en las organizaciones</b> c-2 h-1.5	<b>Fiscal I</b> c-2 h-2	<b>Fiscal II</b> c-2 h-2	<b>Optativa</b> c-2 h-2	<b>Optativa</b> c-2 h-2	<b>Optativa</b> c-2 h-2

Como podemos ver en el mapa curricular se incluyen las materias del tronco común para todas las licenciaturas, además se marca las asignaturas obligatorias, optativas y talleres que deberán cursar los estudiantes de Administración.

Las asignaturas optativas que deberán cursar los alumnos de la licenciatura en Administración sumarán 24 créditos; estas se seleccionarán entre las obligatorias de las licenciaturas (respetando la seriación), los talleres particulares de cada licenciatura y de otras que se ofrezcan al efecto.

El plan de estudios de la licenciatura en Administración comprende dos talleres obligatorios. El taller de redacción de informes administrativos es obligatorio para las cinco licenciaturas.

El principal objetivo de actualizar los planes de estudio de toda escuela están, el formar estudiantes cada vez más capaces de desempeñarse eficientemente en el mercado laboral, por ello no solo es necesario actualizar las asignaturas que se impartirán en el plantel sino el dar la oportunidad a quienes en verdad tienen deseos de superarse por ello es importante mencionar los requisitos de inscripción y permanencia que ahora se requieren para ingresar y permanecer dentro de la Facultad de Contaduría y Administración.

Entre los requisitos se encuentran:

A) *Inscripción por semestre:*

Para ingresar a la Facultad es necesario cubrir los requisitos que se señalan en el reglamento general de inscripciones de la UNAM, teniendo como particularidad lo siguiente: Para el primer semestre presentar el exámen diagnóstico de matemáticas, metodología de la investigación y derecho en la fecha que se indique al respecto en la carta de aceptación que recibe el aspirante a ingresar a la facultad.

En cualesquiera de los cuatro primeros semestres, acreditar la comprensión de lectura del idioma inglés con documento emitido por el Centro de Estudios de Lenguas Extranjeras (CELE), de la UNAM.

En el segundo semestre se respetará la seriación de asignaturas e igualmente se deberá acreditar mínimo del primer semestre tres asignaturas. Pasando al tercer semestre se respetará la seriación de asignaturas y se deberá acreditar la totalidad de asignaturas del primer semestre.

Entrando al cuarto semestre se respetará la seriación de materias y se acreditará la totalidad de asignaturas hasta el segundo semestre. En quinto semestre, además de respetar la seriación de asignaturas y de acreditar la totalidad de asignaturas hasta el tercer semestre, se acreditará la comprensión de lectura del idioma inglés con documento emitido por el CELE de la UNAM

Estando en sexto semestre se respetará la seriación de materias y se acreditará la totalidad de asignaturas hasta el cuarto semestre. En séptimo semestre se respetará la seriación de asignaturas y se acreditará la totalidad de materias hasta el quinto semestre. En octavo semestre además de la seriación se acreditarán las asignaturas en su totalidad hasta el sexto semestre. En los dos últimos semestres, noveno y décimo, se respetará al igual que en los anteriores la seriación de asignaturas y se deberá acreditar la totalidad de materias del séptimo y octavo semestre respectivamente.

Como podemos observar en este plan de estudios regresa la seriación de asignaturas, lo cual implica la enorme responsabilidad que tendrá el alumno para poder avanzar en sus estudios

y aprovechar la oportunidad que se le ha presentado de ser un egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

A continuación observaremos las diferencias existentes entre el plan de estudios 1985 y el actual plan 1993 a fin de observar la preocupación de los directivos de la facultad en forjar mejores estudiantes cada día.

Plan 1985	Plan 1993
<p><b>Primer semestre:</b></p> <p>Introducción a la Administración            Introducción a la Contaduría            Introducción a la Informática +            Informática aplicada a la Administración II            Dinámica social            Matemáticas básicas</p> <p><b>Segundo semestre:</b></p> <p>Proceso Administrativo            Fundamentos de contabilidad I            Sistemas de Información            Fundamentos de Derecho</p> <p>Matemáticas financieras</p> <p><b>Tercer semestre:</b></p> <p>A. y Dis. de estruc. administrativas            Contabilidad de costos            Informática aplicada a la Admón I</p> <p>Derecho mercantil            Estadística I</p> <p><b>Cuarto semestre:</b></p> <p>A. y Dis. de proc. administrativos            Comport. humano en las organizaciones            Informática aplicada a la admón. II +            Introducción a la Informática            Metodología de la Investigación I            Metodología de la Investigación II</p>	<p>Administración I            Contabilidad I            Informática I</p> <p>Dinámica social</p> <p>Taller de informática            Matemáticas I            Administración II            Contabilidad II            Informática II</p> <p>Derecho I            Matemáticas III            Matemáticas II</p> <p>Administración III            Contabilidad III            Costos</p> <p>Informática III            Derecho II            Estadística I            Taller promoción de empresas</p> <p>Administración IV            Humanística II</p> <p>Informática I</p> <p>Metodología de la Investigación</p>

<p>Estadística II</p> <p><b>Quinto semestre:</b></p> <p>Administración de la mercadotecnia I  Dirección I  Fundamentos de economía  Derecho laboral</p> <p>Investigación de operaciones</p> <p><b>Sexto semestre:</b></p> <p>Investigación de mercados  Administración de personal I  Dirección II  Economía y la empresa  Administración de compras y abastecimientos</p> <p><b>Séptimo semestre:</b></p> <p>Administración de la mercadotecnia II  Administración de personal II  Estudio de los estados financieros  Presupuestos  Metodología de la investigación II +  Metodología de la investigación I</p> <p><b>Octavo semestre:</b></p> <p>Administración de la mercadotecnia III  Administración de personal III  Administración financiera I  Administración de la producción I  Problemas económicos de México</p> <p><b>Noveno semestre:</b></p> <p>M. legal admón. sector público  Auditoría administrativa I  Administración financiera II  Administración de la producción II  Administración fiscal de las organizaciones</p>	<p>Estadística II  Contabilidad IV</p> <p>Mercadotecnia I  Administración V  Economía I  Derecho III  Humanística I  Matemáticas IV</p> <p>Mercadotecnia III  Personal I  Administración IV  Economía II  Adquisiciones y abastecimientos</p> <p>Mercadotecnia II  Personal II</p> <p>Presupuestos</p> <p>Metodología de la investigación</p> <p>Fiscal I  Mercadotecnia IV</p> <p>Finanzas I  Operaciones I  Economía III  Fiscal II  Optativa</p> <p>Administración VII  Finanzas II  Operaciones II</p> <p>Optativa</p>
--	--

<b>Décimo semestre:</b>	
Administración del sector público Auditoría administrativa II	Administración IX Administración X
Form. y ev. de proyectos de investigación Empresas pequeñas y medianas Optativa práctica fiscal	Finanzas III Administración VIII
	Optativa

Al finalizar el mapa curricular, el alumno deberá cumplir con los siguientes requisitos para la obtención del título profesional:

- a) Acreditar el total de asignaturas del plan de estudios correspondiente.
- b) Cumplir con el servicio social.
- c) Acreditar el examen de posesión del idioma inglés del Centro de Estudios de Lenguas Extranjeras
- d) Aprobar el examen escrito o su equivalente, bajo alguna de las modalidades siguientes:
  - Seminario de titulación
  - Seminario de investigación (elaborar tesis profesional)
- e) Aprobar el examen oral después de cumplir con lo señalado en el inciso D, excepto cuando se haya obtenido el diploma de especialización en el Posgrado de la FCA.

### 3.3 Materias relacionadas con Administración de Recursos Humanos:

Después de haber analizado los cambios que sufrió el plan de estudios 85 y recorrer el mapa curricular de la licenciatura en Administración, empezaremos a enfocarnos a la asignatura de Administración de Recursos Humanos para valorar los cambios que esta sufrió.

Inicialmente observamos que el plan de estudios 85 contenía en tres semestres la asignatura; denominadas:

Administración de personal I  
Administración de personal II  
Administración de personal III

Además de estas tres materias obligatorias existía la materia optativa de capacitación.

En el actual plan de estudios, únicamente se cuenta con dos materias de recursos humanos llamadas:

Personal I  
Personal II

En este plan también se elimina la optativa de capacitación.

Ahora bien será importante analizar los contenidos de las dos asignaturas actuales para valorar si se están cubriendo los puntos importantes que requeriría un egresado para laborar en el área de Administración de Recursos Humanos cuando éste se encuentre en el mercado de trabajo.

Es importante destacar que al analizar los contenidos de las nuevas asignaturas se siguen cubriendo los temas relevantes de las anteriores, incluso se observa una mayor importancia en los temas de desarrollo y capacitación de personal.

Empezaremos por analizar el contenido de la materia Personal I, sus objetivos y tiempo señalado para cubrir el programa.

#### CLAVE

#### PLAN 93

LICENCIATURA: (SEMESTRE): ADMINISTRACIÓN (7o)	CRÉDITOS:	8
DEPTO. ACADÉMICO: HUMANÍSTICA	HORAS POR CLASE:	2
ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	CLASES POR SEMANA:	2
REQUISITOS: NINGUNA ASIGNATURA	HORAS POR SEMESTRE:	68

Objetivo general: Al finalizar el alumno diseñará sistemas de planeación, integración, desarrollo y evaluación del desempeño de personal y seleccionará las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

HORAS	TEMÁTICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES
6	<p><b>I. PLANEACIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>1. Objetivos e importancia 2. El proceso de planeación</p> <p>a) Consulta de los pronósticos y planos de desarrollo de organización (<i>objetivos en general, ventas, producción, cambios tecnológicos, etc.</i>)</p> <p>b) Determinación de los requerimientos de personal ("<i>pronósticos de personal</i>")</p> <p>c) Determinación del número de características del personal actual ("<i>inventario de personal</i>")</p> <p>d) Comparación entre los requerimientos de personal ("<i>pronóstico de personal</i>") y el ("<i>inventario de personal</i>")</p> <p>e) Planeación de reclutamiento, selección y contratación, y de la capacitación (<i>de personal actual y/o nuevo</i>)</p>	<p>1. Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender el proceso de planeación de personal y su importancia.</p> <p>2. Específicos</p> <p>El alumno será capaz de:</p> <p>Explicar con sus propias palabras la planeación de personal, especificando sus objetivos y describir el proceso de planeación</p>
6	<p><b>II PLANEACIÓN Y CONTROL DE PLAZAS</b></p> <p>1. La plantilla</p> <p>a) Definición y objetivos</p> <p>b) Definición de escalafón</p> <p>    a) Reglamentación del escalafón</p> <p>    b) Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales.</p> <p>c) Sistemas de registro-control de plantilla</p> <p>    a) Manuales (por tarjetas y otros medios)</p> <p>    b) Por computadora</p> <p>2. Planeación de la plantilla-planeación de plazas</p> <p>a) Planeación de plantilla y su personal</p> <p>b) Presupuesto de la plantilla y su autorización</p> <p>c) Diseño de puestos como parte de la planeación de personal</p>	<p>1. Particular de la unidad</p>

<p>8</p>	<p><b>III RECLUTAMIENTO:</b></p> <p>1. Definición, objetivos e importancia</p> <p>2. El reclutamiento interno</p> <p>    a) Promoción del personal</p> <p>        a) Ventajas</p> <p>        b) Limitaciones</p> <p>    b) Reclutamiento</p> <p>        a) A través del propio personal</p> <p>        b) Candidatos propuestos por el personal</p> <p>        c) Amistades o parientes</p> <p>    c) Técnicas de reclutamiento interno</p> <p>        a) Cartel</p> <p>        b) Pizarrón</p> <p>        c) Verbalmente</p> <p>        d) Boletín interno</p> <p>        e) Otros</p> <p>3. Reclutamiento externo:</p> <p>    a) Archivos de candidatos</p> <p>    b) Medios masivos de comunicación</p> <p>    c) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento de las delegaciones políticas del DDF</p> <p>    d) Agencias de empleo</p> <p>    e) Instituciones educativas</p> <p>    f) Organizaciones profesionales (colegios y asociaciones)</p> <p>    g) Sindicatos</p> <p>4. Técnicas de reclutamiento externo</p> <p>    a) Cartel</p> <p>    b) Periódicos, revistas</p> <p>    c) Radio</p> <p>    d) Boletines especializados</p> <p>    e) Otros</p>	<p>1. Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender el proceso de reclutamiento de personal y su importancia</p> <p>2. Específicos</p> <p>El alumno será capaz de:</p> <p>Explicar los objetivos e importancia del reclutamiento de personal</p> <p>Explicar las diferentes fuentes de reclutamiento internas evaluando las ventajas y desventajas de cada una.</p> <p>Explicar las características peculiares de las siete fuentes de reclutamiento externas contenidas en el temario.</p> <p>Evaluar las distintas técnicas de reclutamiento externo</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender y aplicar los lineamientos administrativos y legales para la planeación, ocupación y control de plazas.</p> <p>2. Específicos</p> <p>El alumno será capaz de:</p> <p>Definir que es una plantilla especificando cuales son sus objetivos.</p>
----------	---	--

		<p>Aplicar las normas legales relativas al escalafón y la ocupación de plazas en las organizaciones regidas por el apartado B del artículo 123 constitucional (ley federal de los trabajadores al servicio del estado)</p> <p>Explicar la ubicación y relaciones de planeación de plazas dentro de la planeación de personal.</p> <p>Explicar los lineamientos para elaborar un presupuesto de plantilla su importancia y efectos de su autorización.</p>
4	<p><b>IV.MERCADO DE TRABAJO</b></p> <p>1.Definición</p> <p>2.Los mercados de trabajo y reclutamiento de personal</p> <p>3.El desempleo y subempleo: su repercusión en los mercados de trabajo</p> <p>4.La participación del licenciado en Administración en el mercado de trabajo de especialistas en Administración de personal</p> <p>a)Participación actual</p> <p>b)Perspectivas</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender las relaciones entre los mercados de trabajo y el reclutamiento de personal, así como participación del licenciado en Administración de personal.</p> <p>2.Específicos</p> <p>El alumno será capaz de: Definir mercado de trabajo</p> <p>Explicar las relaciones entre los mercados de trabajo y el reclutamiento de personal</p> <p>Esbozar como el desempleo y el subempleo afectan los mercados de trabajo</p> <p>Explicar la participación actual y las perspectivas del licenciado en Administración en el mercado de trabajo de especialistas en administración de personal.</p>

<p>10</p>	<p><b>V.SELECCIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Objetivos e importancia</li> <li>2.Principios fundamentales</li> <li>3.El proceso de selección general</li> <li>4.La requisición de personal</li> <li>5.La solicitud de empleo</li> <li>6.Las entrevistas de selección</li> <li>7.Los exámenes de conocimiento (teóricos y/o prácticos)</li> <li>8.Los exámenes psicológicos</li> <li>9.El examen médico</li> <li>10.La investigación de antecedentes laborales</li> <li>11.La administración socioeconómica</li> <li>12.Adecuación del orden de aplicación de las entrevistas, exámenes e investigaciones a los tipos de puestos</li> <li>13.La decisión en la selección: papeles del jefe inmediato y del departamento o <i>área de personal</i></li> <li>14.Evaluación de los procesos e instrumentos de selección</li> </ol>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender el proceso de selección de personal, en lo general y en cada una de sus etapas, así como su importancia tanto para las organizaciones como para los individuos que se sometan al mismo.</p> <p>2.Específicos:</p> <p>El alumno será capaz de:</p> <p>Explicar los objetivos y la importancia de la selección de personal.</p> <p>Explicar los principios fundamentales que deben normar la selección.</p> <p>Explicar en forma general el proceso de selección.</p> <p>Esbozar los elementos fundamentales para el diseño de formatos de solicitudes de empleo.</p> <p>Esbozar en que consiste, que objetivos persigue, como se llevan a cabo y que alcances y limitaciones tienen las entrevistas libres y las dirigidas.</p> <p>Explicar los objetivos, importancia y adecuación de los puestos de los exámenes de conocimientos o exámenes</p> <p>Distinguir los objetivos a los diferentes exámenes psicológicos.</p> <p>Explicar los objetivos e importancia de los exámenes médicos, la investigación de antecedentes laborales y la investigación socioeconómica.</p> <p>Explicar porqué y cómo se deben adecuar el orden de aplicación de las entrevistas, exámenes investigación a los tipos de puestos.</p>
-----------	---	--

<p>2</p>	<p><b>VI.EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO SUJETO DE SELECCIÓN</b></p> <p>1.Exámen introspectivo para determinar puntos fuertes y débiles como candidato</p> <p>2.Estructuración y presentación de curriculum vitae</p> <p>3.Comportamiento como candidato  a)Al presentarse de modo propio  b)Al presentarse en atención a una oferta  a través de una fuente de reclutamiento</p> <p>4.Durante las entrevistas y el resto del proceso</p>	<p>1.Particular de la unidad:</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá planear su autopresentación como candidato en un proceso de selección.</p> <p>2.Específicos  El alumno será capaz de:</p> <p>Determinar sus puntos fuertes y débiles como candidato</p> <p>Venderse mejor como candidato en un proceso de selección</p>
<p>6</p>	<p><b>VII.CONTRATACION E INDUCCIÓN</b></p> <p>1.Contratación individual  a)Definición de contrato individual  b)Necesidad legal y administración  c)Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSTE y en el registro federal de contribuyentes</p> <p>2.Inducción  a)Objetivo e importancia  b)Elementos fundamentales de un programa de inducción  c)Manual de bienvenida  d)Reglamento interno de trabajo</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender los objetivos, importancia y proceso de contratación e inducción de personal.</p> <p>2.Específicos  El alumno será capaz de:</p> <p>Explicar los contratos individuales por tiempo indeterminado, por tiempo determinado, por obra determinada y por honorarios profesionales.</p> <p>Fundamentar la necesidad legal y administrativa del contrato de trabajo</p> <p>Enunciar el contenido de un contrato individual de trabajo.</p>

		<p>Explicar la obligatoriedad y requisitos para dar de alta a los contratos en el IMSS o en el ISSSTE, INFONAVIT o FOVISSSTE y en su caso en el Registro Federal de Contribuyentes.</p> <p>Explicar en que consisten los principales registros internos de personal que deben hacerse (ocupación de la plaza de la plantilla, expediente individual y hoja de servicio o tarjeta kardex)</p> <p>Explicar las cláusulas de admisión y de exclusión</p> <p>Explicar los objetivos e importancia de la inducción de personal</p> <p>Explicar los elementos fundamentales que deben contemplar un programa de inducción.</p> <p>Esbozar el contenido tipo de un manual o folleto de bienvenida</p> <p>Esbozar el contenido tipo de un reglamento interno de trabajo.</p>
8	<p><b>VIII.EVALUACION DE DESEMPEÑO</b></p> <p>1.Objetivos e importancia</p> <p>2.Necesidad de objetividad, validez y confiabilidad de los métodos de evaluación.</p> <p>3.Funciones del área de personal en la evaluación</p> <p>4.Métodos por estándares de producción</p> <p>5.Métodos de comparación</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender los objetivos e importancia de la evaluación del desempeño en los principales métodos para realizarla.</p> <p>2.Específicos</p> <p>El alumno será capaz de</p> <p>Explicar los objetivos e importancia de la evaluación del desempeño</p> <p>Explicar en qué consiste la objetividad, la validez y la confiabilidad de los métodos de evaluación general.</p> <p>Explicar los papeles que deben jugar el jefe inmediato y el departamento o área de personal en la evaluación del desempeño</p>

	<p>6.Métodos de escalas  a)Descripción de los métodos de escalas más comunes  b)Errores frecuentes al evaluar por escalas y modos de reducirlos  a)Error o defecto de halo  b)Error de suavidad o indulgencia  c)Error de tendencia central</p> <p>7.Métodos de listas checables</p> <p>8.La administración por objetivos como método de evaluación</p> <p>9.Métodos de incidentes críticos</p> <p>10.Otros métodos</p>	<p>Describir los métodos de evaluación contenidos en el temario</p> <p>Explicar los errores de halo, de cualidad o indulgencia y de tendencia central que suelen cometerse al evaluar por escalas así como la forma de reducirlos.</p>
8	<p><b>IX.CAPACITACION</b></p> <p>1.Importancia</p> <p>2.Definición de terminología  a)Entrenamiento  a)Capacitación  b)Adiestramiento  b)Desarrollo</p> <p>3.Normas legales relativas a la capacitación y adiestramiento</p> <p>4.Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento  a)Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento  b)Determinación de objetivos  c)Selección de los medios de capacitación y adiestramiento  d)Evaluación de los programas de capacitación y adiestramiento</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender los objetivos e importancia de la capacitación y el adiestramiento así como los elementos fundamentales para elaborar planes y programas para esta subfunción, que cumplan las necesidades de una organización y las normas legales respectivas.</p> <p>2.Específicos</p> <p>El alumno será capaz de</p> <p>Fundamentar la importancia de la capacitación y el adiestramiento</p> <p>Definir los términos de entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.</p> <p>Cumplir las normas jurídicas relativas a la capacitación y el adiestramiento</p>

		<p>Elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento acordes a las necesidades de una organización y a las normas legales respectivas.</p> <p>Esbozar los principales principios de aprendizaje a tomar en cuenta en la capacitación y el adiestramiento.</p>
4	<p><b>X.SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO</b></p> <p>1.Definiciones a)Seguridad b)Higiene</p> <p>2.Importancia para el trabajador, las organizaciones y el país</p> <p>3.Seguridad e higiene, función de la administración de personal y otros especialistas</p> <p>4.Causas o factores de los accidentes</p> <p>5.Detección de riesgos</p> <p>6.Prevencción de accidentes y enfermedades profesionales</p> <p>7.Ergonomía</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender en qué consisten la seguridad y la higiene en el trabajo, su trascendencia y los lineamientos a seguir para promoverlas.</p> <p>Específicos El alumno será capaz de</p> <p>Definir seguridad en el trabajo o seguridad industrial</p> <p>Definir higiene en el trabajo o higiene industrial</p> <p>Fundamentar la importancia de la seguridad e higiene en el trabajo para el trabajador, las organizaciones y el país</p> <p>Aplicar las normas legales que regulan la seguridad e higiene en las organizaciones</p> <p>Explicar como y por que la seguridad e higiene es una función de la administración de personal y de otros especialistas</p> <p>Explicar las principales causas y factores de los accidentes</p> <p>Explicar los principales lineamientos para la detección de riesgos, la prevención de accidentes.</p>

		Adquirir un número significativo de conocimientos generales sobre ergonomía y aquellas áreas de conocimiento vinculadas a la administración
--	--	---

Ahora revisaremos el contenido de el temario de la asignatura de administración de Personal II para que al final empecemos con la propuesta de materias relacionadas con el área de Administración de Recursos Humanos.

CLAVE

PLAN 93

LICENCIATURA: (SEMESTRE): ADMINISTRACIÓN (8o) CRÉDITOS: 8

DEPTO. ACADÉMICO: HUMANÍSTICA HORAS POR CLASE: 2

ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CLASES POR SEMANA: 2

REQUISITOS: PERSONAL I HORAS POR SEMESTRE: 68

Objetivo general: Al finalizar el curso el alumno comprenderá los objetivos y ámbitos de la función de administración de personal; realizará análisis de puestos, diseñará y operará sistemas de administración de sueldos, salarios y prestaciones de pago de personal; así mismo aplicará la legislación vigente sobre su seguridad social, tanto en el sector público como en el privado.

HORAS	TEMÁTICA	OBJETIVOS EDUCACIONALES
5	<p><b>1.LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: CONCEPTOS GENERALES</b></p> <p>1.Origen e importancia de la función</p> <p>2.Aclaración conceptual</p> <p>a)Dirección de supervisión de personal</p> <p>b)Administración de personal</p> <p>c)Relaciones industriales</p> <p>d)Relaciones humanas</p> <p>e)Relaciones laborales</p> <p>f)Otras denominaciones</p> <p>3.Principales subfunciones</p> <p>a)Administración de sueldos y salarios</p> <p>b)Prestaciones y servicios al personal</p> <p>c)Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno analizará la función de personal, señalando su importancia y esbozando las subfunciones que comprende.</p> <p>2.Específicos</p> <p>El estudiante será capaz de</p> <p>Explicar el origen e importancia de la función</p> <p>Definir la función</p> <p>Criticar las denominaciones más comunes con que suele designar la función</p> <p>Esbozar en que consisten las subfunciones, administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios al personal, empleo, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene en el</p>

	<p>4.Capacitación y desarrollo</p> <p>5.Seguridad e higiene en el trabajo</p> <p>6.Relaciones laborales</p> <p>7.Planeación de personal</p>	<p>trabajo, relaciones laborales, planeación de personal e identificar algunas de las actividades y/o técnicas de cada uno</p>
<p>5</p>	<p>II. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</p> <p>1.Determinación de necesidades ¿Requiere nuestra organización un departamento de personal?</p> <p>2.Organización de un departamento o unidad específica</p> <p>a)Tipo de autoridad</p> <p>b)Nivel jerárquico</p> <p>c)Proceso de organización</p> <p>a)Determinación de objetivos y políticas</p> <p>b)Determinación de tipo de autoridad</p> <p>y</p> <p>nivel jerárquico</p> <p>c)Determinación de funciones</p> <p>d)División de trabajo (diseño de la estructura administrativa)</p> <p>d)Difusión de la organización y del tipo de autoridad del departamento de personal al resto de la entidad</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno analizará el proceso de organización de la función de administración de personal.</p> <p>2.Específicos El alumno será capaz de:</p> <p>Explicar que se debe analizar para determinar si se requiere un departamento de personal y, en su caso, para determinar de que magnitud</p> <p>Explicar, ejemplificando, las características, ventajas y desventajas de la autoridad "staff" y de la funcional para el departamento de personal.</p> <p>Fundamentar el nivel jerárquico que debe tener el departamento de personal.</p> <p>Describir el proceso de organización de un departamento o unidad específica de personal.</p>

<p>6</p>	<p><b>III. ANALISIS DE PUESTO</b></p> <p>1. Definición</p> <p>2. Estructura  a) Datos de identificación del puesto  b) Descripción (funciones)  c) Requerimientos o especificación</p> <p>3. Su importancia en la administración de personal y en otras funciones</p> <p>4. Etapas para su realización y actualización</p> <p>5. Importancia de la fijación de los objetivos del análisis de puestos</p> <p>6. Técnicas y recomendaciones para recabar la información.</p> <p>7. Principios que rigen la elaboración de las descripciones y requerimientos de los puestos.</p> <p>8. El análisis de puestos y el diseño y enriquecimiento de puestos.</p>	<p>Fundamentar la importancia de que se difunda en el resto de la entidad la organización general y el tipo de autoridad del departamento de personal</p> <p>1. Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno será capaz de comprender la importancia del análisis de puestos y analizar el proceso, técnicas y principios para su realización.</p> <p>2. Específicos</p> <p>El alumno será capaz de</p> <p>Explicar qué es el análisis de puestos e identificar las otras denominaciones más comunes con que eventualmente se le designa.</p> <p>Fundamentar la importancia del análisis de puestos como elemento básico para la tecnificación de la administración de personal y como herramienta útil para otras funciones.</p> <p>Describir detalladamente la estructura de un análisis de puestos, datos de identificación del puesto, descripción de funciones y requerimientos o especificación.</p> <p>Realizar análisis de puestos</p> <p>Aplicar análisis de puestos al diseño y enriquecimiento de puestos</p> <p>Describir detalladamente el proceso para realizar análisis de puestos</p> <p>Aplicar los principios que rigen la elaboración de las descripciones y enriquecimientos de los puestos</p>
----------	---	--

		Planear, organizar, dirigir, y controlar el análisis de puestos
10	<b>IV. VALUACION DE PUESTOS</b>  <b>1. Necesidades para realizarla</b>  <b>2. Su papel dentro de la administración de personal</b>  <b>3. Condiciones preliminares de una valuación y selección de un método adecuado a la organización</b>  <b>4. Formación y funcionamiento de los comités de valuación</b>  <b>5. Métodos, procedimientos, ventajas y desventajas</b>  a) Alineamiento b) De escalas o grados predeterminados c) Comparación de factores d) De puntos e) Otros métodos	<b>1. Particular de la unidad</b> Al finalizar esta unidad el alumno:  Comprenderá la importancia de la valuación de puestos, las condiciones preliminares de una valuación y los principales métodos para realizarla.  <b>2. Específicos</b> El alumno será capaz de fundamentar la importancia de la valuación de puestos, señalando sus alcances y limitaciones.  Esbozar las condiciones preliminares que deben darse para realizar un evaluación de puestos.  Explicar los métodos de valuación especificando sus ventajas y desventajas.  Señalar la existencia de otros métodos de valuación, identificándolos como variantes de algunos de los cuatro métodos estudiados.
8	<b>V. ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS</b>  <b>1. Concepto de equidad interna</b>  <b>2. El mercado de trabajo y las encuestas de salarios</b>  <b>3. El costo de la vida y sus efectos en la estructura de salarios</b>	<b>1. Particular de la unidad</b>  Al finalizar esta unidad el alumno comprenderá la estructuración de tabuladores de sueldos y salarios  <b>2. Específicos</b> El alumno será capaz de explicar el concepto de equidad interna  Explicar las relaciones entre el mercado de trabajo y las encuestas de salario, así como su importancia.

	<p>4. Vinculación de equidad interna, mercado de trabajo, el costo de la vida y la valuación de puestos</p> <p>5. Estructuración de tabuladores de sueldos y salarios</p> <p>a) Tabuladores de salarios, concepto e importancia</p> <p>b) Tipos de tabuladores de salarios</p>	<p>Explicar los efectos del costo de vida en la estructura de salarios</p> <p>Explicar la vinculación de la equidad interna, el mercado de trabajo, el costo de la vida y la valuación de puestos.</p> <p>Estructurar los tabuladores de sueldos y salarios y justificar su importancia</p>
11	<p><b>VI. PRESTACIONES</b></p> <p>1. Definición</p> <p>2. Objetivos</p> <p>3. Valorar el cumplimiento de los objetivos de las prestaciones</p> <p>4. Clasificación</p> <p>a) Según su forma</p> <p>a) En dinero</p> <p>b) En especie</p> <p>c) En facilidades, actividades o servicios</p> <p>b) Otorgadas por la Ley de</p> <p>a) Ley Federal de Trabajo</p> <p>b) Ley Mexicana del Seguro Social</p> <p>c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado</p> <p>d) Las contenidas en la Ley del Impuesto sobre la renta respecto a Previsión Social</p> <p>e) Ley del Sistema para el Ahorro del Retiro</p>	<p>1. Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno comprenderá la importancia de las prestaciones y describir las más importantes de las que otorgan las leyes así como de las que otorgan las organizaciones de modo propio o que convienen con sus sindicatos</p> <p>2. Específicos</p> <p>El estudiante será capaz de fundamentar la importancia de las prestaciones</p> <p>Fundamentar la importancia de que las organizaciones investiguen hasta que grado las prestaciones que otorgan están cumpliendo sus objetivos, como base para la fijación de políticas respecto a prestaciones.</p> <p>Explicar las prestaciones más importantes que otorgan las siguientes leyes: Federal del trabajo, del IMSS y del ISSSTE</p> <p>Explicar las prestaciones más comunes que otorgan las organizaciones de modo propio que convienen a sus sindicatos</p>

	<p>c)Según su fuente</p> <p>a)Convenidas entre las organizaciones y los sindicatos</p> <p>b)Otorgadas por las organizaciones de motu propio</p>	
8	<p><b>VII.SEGURIDAD SOCIAL</b></p> <p>1.Definición</p> <p>2.Importancia</p> <p>a)Para los trabajadores</p> <p>b)Para la organización</p> <p>c)Para el país</p> <p>3.Manejo integral de la Ley del Instituto mexicano del Seguro Social</p> <p>4.Manejo integral de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado</p> <p>5.Manejo integral de la Ley de Sistema para el ahorro del retiro (SAR)</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno comprenderá la importancia de la seguridad social para los trabajadores, la organización y el país y analizará el manejo integral de las leyes del IMSS y del ISSSTE</p> <p>2.Específicos</p> <p>El estudiante será capaz de definir la <i>seguridad social</i></p> <p>Fundamentar la importancia de la seguridad social para los trabajadores, la organización y el país</p> <p>Formular inscripciones tanto de patrones como de trabajadores en los distintos regímenes del IMSS</p> <p>Formular avisos de movimientos de trabajadores en cuanto a su inscripción al ISSSTE y en el FOVISSSTE (Altas, bajas y modificaciones de salarios)</p> <p>Calcular una liquidación bimestral al IMSS</p> <p>Calcular liquidaciones al INFONAVIT y al FOVISSSTE</p> <p>Mencionar la existencia al ISSFAM</p>
11	<p><b>VIII.SISTEMAS DE PAGO AL PERSONAL</b></p> <p>1.Elaboración de nóminas</p> <p>a)Registro y control de asistencia y las nóminas</p> <p>b)Percepciones ordinarias</p>	<p>1.Particular de la unidad</p> <p>Al finalizar esta unidad el alumno comprenderá el proceso e elaboración de nómina y de pagos extraordinarios (participación de utilidades,</p>

	<p>c) Pagos extraordinarios</p> <p>d) Tipos de deducciones</p> <p>a) Impuesto sobre el producto de trabajo</p> <p>b) Seguridad social (Cuotas al IMSS o ISSSTE)</p> <p>c) Relativas a las prestaciones (pagos de préstamos, seguro de vida, etc.)</p> <p>d) Otras</p> <p>2. Percepciones extraordinarias</p> <p>a) Participación de utilidades</p> <p>b) Incentivos económicos</p> <p>c) Vacaciones y prima vacacional</p> <p>d) Liquidaciones (finiquito)</p> <p>a) Baja por renuncia</p> <p>b) Baja por despido</p> <p>e) Tipos de bajas</p> <p>a) Por causa justificada, sin responsabilidad para el patrón</p> <p>b) Sin causa justificada con responsabilidad para el patrón</p> <p>c) Baja por defunción</p> <p>d) Baja por incapacidad total o parcial permanente</p> <p>3. Otras operaciones en base a nómina</p> <p>a) Fondo de ahorro</p> <p>b) Sistema del ahorro para el retiro</p>	<p>comisiones, incentivos económicos y liquidaciones)</p> <p>2. Específicos</p> <p>El alumno será capaz de elaborar nóminas considerando todos los preceptos legales aplicables</p> <p>Explicar los lineamientos generales de la elaboración de nóminas por sistemas manuales, registro directo y por computadora.</p> <p>Calcular pagos extraordinarios al personal (participación de utilidades, incentivos económicos, comisiones y liquidaciones, finiquito según los diferentes tipos de bajas)</p>
--	---	--

#### **3.4. Propuesta de materias relacionadas con Administración de Recursos Humanos:**

Como podemos observar, el contenido de los temarios de las asignaturas de Personal I y II es bastante completo y nos ayuda a desempeñarnos adecuadamente dentro del área de Administración de Recursos Humanos de cualquier institución; de cualquier manera la experiencia que hasta el momento he adquirido dentro del área me permite proponer algunas materias que podrían complementar el desarrollo escolar y laboral del licenciado en Administración. Cabe señalar que también en ésta área el licenciado en Administración está preparado con los conocimientos básicos y generales; pero la labor de cada egresado radicará en lo que cada uno quiera hacer y sea apto, es decir, cada quien podrá especializarse en la función de Recursos Humanos para la cuál seamos más hábiles.

Retomando el tema de los principales problemas que enfrenta el Administrador hoy en día, como es, el que egresados de otras licenciaturas ocupen puestos para los que un administrador está mejor preparado, propongo a continuación ciertas asignaturas que podrían implementarse en

los programas de Recursos Humanos a fin de combatir y perfeccionar temas que eliminarían dicho problema.

- √ **Bases del desarrollo evolutivo del individuo:** Esta materia nos permite conocer los distintos cambios morfológicos y de comportamiento que sufren los hombres al llegar a diferentes etapas de la vida, considerando que el tiempo en que llega la madurez es muy variable, por lo tanto las actitudes dentro del trabajo y las diversas reacciones ante situaciones distintas.
- √ **Didáctica general:** La didáctica es de gran importancia en la capacitación, ya que por medio de ésta se puede llevar un mejor aprendizaje en el individuo por medio de métodos y técnicas, podemos decir que cuando una persona ha aprendido, esta obtiene un cambio de conducta que se obtiene por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- √ **Modelos curriculares:** La estructura de los aprendizajes pretendidos son producto de la concreción de las actividades del hombre dentro del ámbito de las instituciones. Para evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje se debe lograr la búsqueda, captación, transmisión y reproducción del conocimiento que se adquiere por medio de la capacitación.
- √ **Teoría y práctica de la comunicación:** La curiosidad es una de las características que tenemos los seres humanos, es por esto que el deseo de resolver esta incertidumbre se le llamo la inquietud fundamental. La comunicación es el elemento fundamental de todos los seres humanos, ya que es el intercambio de ideas, culturas, intereses, motivaciones, religiones, ideologías, pensamientos, sentimientos y conceptos.
- √ **Epistemología:** Es la realidad al sujeto, dependiendo de las necesidades que tengan, la capacitación ayuda al docente a trabajar con el saber y lo organiza de acuerdo a la estructura administrativa y psicológica de los conocimientos a través de los principios lógicos.
- √ **Sistemas de orientación integral:** La orientación organiza los programas dentro de la capacitación, ya que nos ayuda a conocer el tipo de orientación que debemos dar individualmente a cada uno de los participantes. La orientación es un proceso continuo porque cada individuo es un proceso, esta debe extenderse a todas las necesidades.
- √ **Psicopatología:** Nos ayuda a hacer una valoración acerca de las personas con las que trabajamos basándonos en la inteligencia, memoria, atención, percepción y conciencia para lograr el desarrollo profesional y personal tomando en cuenta que la influencia de las emociones es parte fundamental para el desempeño de sus labores.
- √ **Desarrollo de la comunidad:** Nos ayuda en capacitación para conocer las necesidades básicas de la empresa, ya que se considera que la empresa es una comunidad que tiene distintas metas de desarrollo, las cuales son indispensables para que funcione como comunidad

Como sabemos el administrador tiene diferentes campos de acción dentro de las instituciones, a partir de este perfil de egreso es como podemos decir que el Administrador puede abarcar diferentes áreas dentro de la educación, ya que tiene las herramientas y conocimientos sólidos, por lo tanto es el indicado para administrar los procesos de capacitación y desarrollo en

las empresas, ya que es capaz de adecuar los planes y programas de capacitación en base a las necesidades de la institución y del individuo.

Por lo anterior considero que las posibilidades de desarrollo de un administrador son muy amplias, abarcando las diferentes áreas de trabajo que existen. Reitero pues, que compete a cada profesionista el área a desarrollarse y el grado hacia donde quiera dirigirse tomando en cuenta el potencial personal y el grado de compromiso que como egresado adquiera cada uno.

## **CAPITULO IV ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

El tema de desarrollo cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media superior y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado o especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados, aproximadamente un 30%.

En México, existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación brindando, así, el tipo de desarrollo necesario para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y ésta sea más significativo para el trabajador.

Maritain Jacques menciona dos puntos que destacan en el concepto de desarrollo y capacitación, a saber:

- a) Las instituciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance personal, moral, social, técnico, profesional y económico, y éstos son:

1. La ignorancia
2. La obsolescencia

Alfonso Siliceo menciona que la ignorancia es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia son funestos: frustración, enfermedad, alineación y, lo que es más trágico, una paulatina o creciente deformación de la naturaleza humana.

En el momento actual, que es de cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, se necesita más todavía la función educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro lado, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y desde luego de sí mismo.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia, cabe decir que, aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creemos necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia resultados productivos. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Resaltamos que el momento que vivimos es de acelerados avances y cambios constantes y substanciales. Se dice por ejemplo, que anualmente el hombre duplica los avances que realizó, que un profesional cualquiera, al año o dos de haberse graduado, ya no esta totalmente al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Por otro lado, para combatir esos graves problemas de ignorancia y obsolescencia, el hombre tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

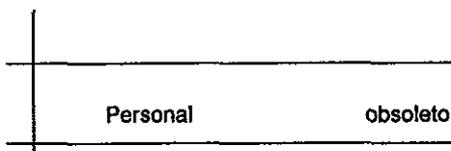
El nivel de incompetencia que señala el autor Laurence J. Peter en su libro el Principio de Peter, no tiene por qué darse. La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona.

Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse significativamente.

Podemos decir, en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige la actualización cotidiana de conocimientos.

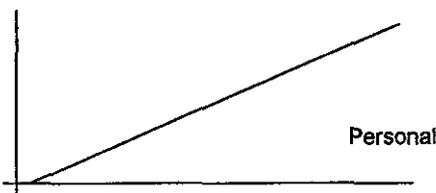
Los siguientes cuadros marcan dos situaciones que pueden darse en la empresa:

Nivel de productividad  
y alta moral



Tiempo transcurrido (a)  
Empresa sin capacitación (a)

Nivel de productividad  
y alta moral



Tiempo transcurrido (b)  
Empresa con planes de capacitación permanente (b)

La gráfica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no se ha mantenido, enriquecido y completado mediante una sana Administración de Recursos Humanos que lo capacite y ayude a su desarrollo, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

La gráfica (b), a través de un plan de capacitación dentro de la empresa, el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la institución.

Importantes sociólogos como Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker ya han señalado la importancia futura de la educación; Futura no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde el momento en adelante, la educación ocupe en primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendiendo este como "el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida o su destino natural y espiritual"

Por lo tanto, la capacitación es el medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones y lograr el máximo desarrollo de su personal. (Alfonso Síllico)

Es por ello que el Licenciado en Administración debe aprovechar sus conocimientos y habilidades dentro del Área de Recursos Humanos para apoyar e impulsar a la institución, junto con todos sus empleados, a lograr sus objetivos, tanto personales como institucionales.

#### **4.1. Administración de Recursos Humanos:**

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar el concepto de Administración general: "Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos institucionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Fernández Arena, 1971)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará; en caso contrario, se detendrá.

Las instituciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos de producción y/o servicio, objetivos sociales y objetivos económicos. Para este fin cuenta con recursos tanto materiales como técnicos y humanos.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el rubro de recursos humanos; sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El recurso humano merece tratamiento especial a los otros dos, ya que Fernando Arias dice que es éste el que puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

#### Características de los Recursos Humanos:

- \* No pueden ser propiedad de la institución, a diferencia de los otros dos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.
- \* Las actividades de las personas en la institución son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la institución va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esta actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos institucionales son valiosos si concuerdan con los objetivos personales, entonces, los individuos pondrán a disposición de la institución, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- \* Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; solamente se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las instituciones. Los miembros de la institución prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- \* El total de los recursos humanos de un país o una institución puede, en un momento dado, ser incrementado. Básicamente esto se hace por medio del descubrimiento que trata de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos por las personas, para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos. Así mismo, por medio del mejoramiento que proporciona mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc. a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- \* Los recursos humanos son escasos debido a que no todas las personas son iguales, no todo el mundo posee las mismas cualidades, habilidades, etc. Por esta razón hay personas dispuestas a cambiar dinero u otros bienes a cambio del servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

Así pues Fernando Arias Galicia define a la Administración de Recursos Humanos como *"El proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la institución, en beneficio del individuo, de la propia institución y del país en general"*

Ahora bien. hablaré un poco del origen de la Administración de Recursos Humanos y no podríamos hablar de ella por separado, como se le conoce actualmente, sin mencionar que existen varias disciplinas que han dado apoyo al surgimiento de esta materia como son el derecho laboral el cuál se encarga de la reglamentación del trabajo, la ingeniería industrial con su aportación del estudio de tiempos y movimientos, etc.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos

que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área creó las oficinas de selección.

La institución funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los *departamentos de relaciones industriales*, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al IMSS, etc. sino que día a día se hacían más complicadas. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que esta asignatura se ha incluido como parte fundamental dentro del plan de estudios de la licenciatura en Administración.

Fernando Arias indica por ello, que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria, pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de empresas y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división de trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la institución perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados. La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la *especialización funcional*, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la Administración del recurso humano.

En el caso específico de México, el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en gran número de casos correspondía a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos. Así hemos, en los movimientos anteriores a la Revolución mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la Constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a la médula reglamentaria; La Ley Federal de Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de las empresas mexicanas, ha hecho que se encuentre repentinamente con que su estructura no corresponde a las necesidades y es entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran las funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas.

Por todo lo que hemos analizado en este punto, podemos decir que dentro del área de Recursos Humanos no sólo las funciones de selección, pagos, etc. competen a esta disciplina, sino que debe ser función primordial en él ayudar al desarrollo de las personas de la institución.

#### **4.2. Perfil de Desempeño:**

Hemos hecho hincapié de que el licenciado en Administración es la persona adecuada para laborar dentro del área de Administración de Recursos Humanos por las habilidades que éste adquiere durante su formación escolar, así mismo hago énfasis que debe ser prioridad en las empresas el buscar el desarrollo personal e institucional de las empresas mexicanas.

Además de lo anterior podemos darnos cuenta que el administrador puede laborar en instituciones escolares privadas o públicas, Secretarías de Estado, Centros de Investigación, Centros de Educación especial, empresas privadas, entre otras, las actividades de elaboración de programas, docencia, investigación, orientación vocacional, capacitación de personal, elaboración de libros, detección de problemas de personal, elaboración de manuales de apoyo para la enseñanza-aprendizaje dentro de las instituciones, alfabetización y actualización, pero sobre todo el apoyo e incremento del desarrollo humano.

En las empresas mexicanas del sector servicio, la misión que deben forjarse es la de ser empresas que ofrezcan servicios integrales de alta calidad, que centren su atención en la satisfacción de necesidades de sus clientes nacionales y extranjeros, con potencial de conocimiento, solvencia y requerimientos financieros, tanto dentro como fuera del país, para lograr: una rentabilidad y crecimiento patrimonial atractivos para sus accionistas; un trabajo significativo para su personal; contribuir al desarrollo económico del país y apoyar social, económica y culturalmente a la comunidad a la que pertenece.

#### **Manual de procedimientos:**

Al analizar cada una de las asignaturas que cursamos, podemos darnos cuenta de que todas contribuyen al buen desempeño de la capacitación, por lo cuál al poner en práctica los conocimientos puedo decir que:

Tanto en el área de capacitación como en la de desarrollo humano, se realiza la **Planeación** de las mismas, lo cuál nos ayuda a prever intencionalmente el futuro, identificar las necesidades de capacitación e identificar los cursos alternativos de acción. La planeación constituye así mismo, la base fundamental del sistema de capacitación.

El sistema de capacitación y desarrollo involucra los siguientes pasos:

1. Definición de la filosofía y formulación de objetivos y políticas de capacitación y desarrollo.
2. Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo
3. Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos

## 1. **DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA Y FORMALICEN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:**

**Definición de la filosofía:** Consiste en la configuración de un marco filosófico que permita disponer de un conjunto ordenado de principios, que representen una manera de pensar de la institución sobre el área de capacitación y desarrollo, y que oriente la consecución de los objetivos institucionales; así como también la consecución de los objetivos personales y profesionales de los recursos humanos de la institución. La filosofía es además un grupo de reflexiones que coadyuvan a valorar y ubicar a la capacitación y al desarrollo en el contexto dentro del cual se desenvuelven.

**Formulación de los objetivos de capacitación y desarrollo:** Los objetivos en función a la capacitación y el desarrollo representan descripciones generales de carácter cualitativo, que definen la misión y los resultados permanentes que se desea alcanzar en el área de capacitación y desarrollo humano.

**Formulación de políticas de capacitación y desarrollo:** Nos ayudan a delimitar el alcance de los objetivos y el desarrollo en función de la capacitación. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados, es decir, son guías de acción.

## 2. **DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:**

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan principalmente mediante el proceso de análisis y confrontación de lo que sucede en el desempeño del trabajo. Por lo tanto, la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado determina una necesidad de capacitación y desarrollo. La investigación de necesidades ofrece una visión global de los verdaderos requerimientos de capacitación y desarrollo en las diversas áreas funcionales de la institución, así como en los diferentes niveles ocupacionales. Las necesidades de capacitación y desarrollo están conformadas por los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para que los empleados y funcionarios mejoren su nivel actual de eficiencia.

Los métodos para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo son:

1. Análisis de la institución
2. Análisis de los cargos
3. Evaluación del desempeño
4. Planeación de la carrera ó proyecto de vida
5. Encuestas

A continuación doy una pequeña definición de cada una de ellas:

### 1. Análisis de la Institución:

Nos ayuda para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, el análisis de la institución ayuda a alcanzar los resultados de los próximos años; es la base para orientar las actividades de capacitación y desarrollo.

### 2. Análisis de los cargos:

Este análisis nos ayuda a determinar los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes, así como las características personales necesarias para el desempeño adecuado de las funciones, esto nos ayuda a definir cuál será el contenido de la capacitación y el conjunto de tareas y responsabilidades de cada cargo, las condiciones de desempeño respecto a las tareas o responsabilidades, los requisitos mínimos en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para cada cargo.

Una necesidad de capacitación y desarrollo a nivel de cargo determinado, es una diferencia entre los requisitos exigidos y las aptitudes actuales de quien lo ocupa.

Para la determinación de las necesidades debemos considerar:

1. Número de empleados de la institución
2. Nivel actual de educación, por área funcional y por cargos
3. Cursos y seminarios de capacitación recibidos
4. Edad de los empleados

3. Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño es una actividad dentro de la Administración de Recursos Humanos, que permite valorar el desenvolvimiento de las personas en su trabajo en base al análisis de sus virtudes y deficiencias, con el propósito de impulsar aún más las virtudes y corregir aquellas deficiencias que se presenten.

4. Planeación de la carrera o proyecto de vida:

Este concepto tiene como objetivo ampliar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para su crecimiento profesional en determinada carrera dentro de la institución.

5. Encuestas:

Sirven para conocer los criterios y planteamientos de los supervisores y los supervisados sobre las necesidades de capacitación y desarrollo.

En la determinación de objetivos, nos favorece ya que permite definir anticipadamente a donde se quiere llegar al finalizar un evento de capacitación, son descripciones que expresan los cambios de comportamientos deseados en los participantes, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes al término del curso.

3. *PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:*

El plan contempla básicamente los siguientes aspectos:

a) Especificación de los programas de capacitación y desarrollo durante un periodo

Una vez realizado el DNC, se procede a la selección de las materias que serán consideradas para los cursos y seminarios de las distintas áreas funcionales de la institución.

**b) Número de participantes**

Conocer con anticipación el número aproximado de participantes, esto facilitará el proceso de determinación de cuántos cursos y seminarios tendrán que considerarse en el plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

**c) Determinación de los objetivos de la unidad de capacitación y desarrollo**

Es el proceso que permite definir con anticipación los resultados que han de alcanzarse en un tiempo determinado en el área de capacitación y desarrollo. Si se conoce a donde se quiere llegar, existirán mayores posibilidades de tener éxito en la función.

**d) Formulación de objetivos instruccionales:**

El es proceso que permite definir con anticipación los resultados que han de alcanzar en un tiempo determinado en el área de capacitación y desarrollo y en los mismos cursos impartidos.

**e) Presupuesto de capacitación y desarrollo:**

Constituye un valioso instrumento en la Administración, ya que ayuda a estimar con anticipación los costos y especificar los sistemas de control financiero de un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Todas las actividades de cualquier naturaleza, deben ser evaluadas en términos de recursos financieros, especialmente, aquellas que demandan considerables inversiones como es el caso de la capacitación y el desarrollo. Los recursos que se emplean en el perfeccionamiento del personal de las instituciones deben utilizarse eficientemente, razón por la cual es necesario incorporar mecanismos de control e información sobre avances financieros en la ejecución de ellas.

El área de Administración de recursos humanos deberá elaborar los presupuestos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en concordancia con la estructura financiera de la institución, manteniendo cierta flexibilidad en el cálculo de los rubros relacionados con la ejecución de la capacitación y el desarrollo.

El presupuesto deberá considerar entre otros aspectos, el número de participantes por curso determinado, y los costos unitarios por participantes o por hora de clase.

**Evaluación de la Capacitación y el Desarrollo Humano:**

Es el proceso que permite medir los cambios de comportamiento provocados en los participantes por la ejecución de los eventos de capacitación y desarrollo. La evaluación se constituye en un elemento retroalimentador conducente a mejorar, así como a eliminar a aquellos que sean poco efectivos.

Para medir la efectividad de entrenamiento de personal, la unidad de capacitación y desarrollo deberá realizar evaluaciones sobre los siguientes aspectos:

1. **Reacción de los participantes:** Se define como el grado en que los participantes aprovechan el programa de capacitación y desarrollo. Esta evaluación permite contar con información oportuna para realizar ajustes en los programas, especialmente en lo que tiene que ver con los contenidos y el desempeño de los instructores.
2. **Reacción a programas externos de capacitación y desarrollo:**
3. **Grado de aprendizaje de los participantes:** Es importante medir el grado de avance en conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes al finalizar un programa o curso de capacitación y desarrollo.
4. **Cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño de su trabajo:** Este tipo de evaluación busca medir los efectos de un programa de capacitación y desarrollo en cuanto a los cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño de su trabajo al finalizar un curso en el que ha participado.
5. **Resultados finales:**

Para cualquier empresa de servicio debe ser importante el valor de la integración y del trabajo en equipo, esto significa hacer más importante el objetivo común que la imposición y el egoísmo de alguno de los miembros, el trabajo en equipo articula las habilidades y las capacidades personales, los servicios que ofrece; estar integrados implica estar comunicados, es decir, compartir con todos la interpretación y el logro de los objetivos establecidos por la institución. Esto sólo se logra cuando una institución establece un Área de Administración de Recursos Humanos y las funciones se desempeñan adecuadamente.

Por todo esto el perfil y conocimientos que adquirimos en cuanto a capacitación y desarrollo de recursos humanos es adecuado. Así mismo recomiendo que se siga mostrando interés por incluir temas relevantes y actuales dentro de la asignatura de Personal I y II en cuanto a capacitación y desarrollo de recursos humanos.

No obstante a lo antes mencionado, el perfil del licenciado en Administración no queda reducido únicamente al área de capacitación. Nuestra formación profesional es un valioso legado de conocimientos que nos permite desempeñarnos dentro del área de Administración de Recursos Humanos, en cualquiera de sus funciones, y lo más importante que todas esas funciones van encaminadas al desarrollo de los recursos humanos.

El objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos dice Arias Galicia es el: **Desarrollar y administrar políticas, procedimientos y programas para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de desarrollo y progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficios de la organización, los trabajadores y la colectividad.**

Por tal motivo, hablaré de otras funciones en las que el licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México puede desempeñarse.

### **Función empleo:**

**Objetivo:** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

**Subfunciones:**

#### **Reclutamiento:**

**Objetivo:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

**Política:** Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igual circunstancias, con personas que ya estén laborando en la institución y para quienes esto signifique un ascenso.

#### **Selección:**

**Objetivo:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre las bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la institución.

**Política:** Para efectos de la selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc. a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

#### **Inducción:**

**Objetivo:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la institución y viceversa.

**Política:** Publicar y difundir los objetivos y políticas de la institución así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

#### **Integración, promoción y transferencia:**

**Objetivo:** Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la institución y el de la colectividad.

**Política:** Serán las mismas que se plantean para el reclutamiento y la selección.

### Vencimiento de contrato de trabajo:

- Objetivo:** Llegado el caso de término de contrato de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la institución como para el trabajador, de acuerdo a la ley.
- Política:** Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiere.

### **Función Administración de salarios:**

- Objetivo:** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. La Administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la institución, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la institución.
- Política:** Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

### **Subfunciones:**

#### Asignación de funciones:

- Objetivo:** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- Política:** Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

#### Determinación de salarios:

- Objetivo:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la institución y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- Política:** Las sumas deben otorgarse objetivamente y de acuerdo al esfuerzo realizado.

#### Calificación de méritos:

- Objetivo:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

**Política:** De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación a los objetivos de su puesto y departamento.

**Compensación suplementaria (premios e incentivos):**

**Objetivo:** Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

**Política:** Estas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

**Control de asistencia:**

**Objetivo:** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepciones de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la institución, así como sistemas eficientes que permitan su control.

**Política:** Ajustarse a lo dispuesto en la ley y en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

**Función relaciones internas:**

**Objetivo:** Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

**Sunfunciones**

**Comunicación:**

**Objetivo:** Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la institución.

**Política:** La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

**Contratación colectiva:**

**Objetivo:** Llegar a acuerdos con instituciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la institución.

**Política:** La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la institución y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

### Disciplina:

- Objetivo:** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- Política:** La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

### Motivación del personal:

- Objetivo:** Desarrollar formas de mejorar la actitud del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
- Política:** El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

### Desarrollo de personal:

- Objetivo:** Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
- Política:** Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

### Entrenamiento:

- Objetivo:** Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la institución.
- Política:** Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo sobre este punto.

### Función servicios al personal:

- Objetivo:** Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la institución y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- Política:** En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.  
Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la institución como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

Subfunciones:

**Actividades recreativas:**

**Objetivo:** Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

**Política:** La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

**Seguridad:**

**Objetivo:** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Política:** Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

**Protección y vigilancia:**

**Objetivo:** Tener adecuado métodos precautorios para salvaguardar a la institución, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

**Política:** Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la institución con equipos contra incendio y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

**Función planeación de recursos humanos:**

**Objetivo:** Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la institución en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

**Política:** Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la institución y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Después de haber determinado dentro del área de Administración de Recursos Humanos, las múltiples funciones para lo que el licenciado en Administración está preparado, nos enfocaremos nuevamente a la función de capacitación y desarrollo y a las responsabilidades que adquiere el egresado al momento de estar en el mercado de trabajo. Para ello presento a continuación el análisis del puesto partiendo de un detalle completo del área de capacitación y desarrollo.

Esta función será la base principal para elaborar la propuesta de modelo de desarrollo humano para empresas de servicio que presentaré como resultado final de esta investigación.

#### **4.3. Análisis del puesto:**

No sólo porque la capacitación y el desarrollo en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, quiero plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel empresa y a la enorme responsabilidad que enfrenta el licenciado en Administración para ayudar al desarrollo de la institución, del personal y del país en general.

El reto al que hago referencia lo plantea Alfonso Siliceo con las siguientes interrogantes: ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación, la capacitación y el desarrollo del personal? ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo? ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad? ¿Cuánto personal estamos capacitando y que calidad estamos alcanzando?

Estas preguntas entrañan un profundo compromiso al bien del personal, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

Estoy convencida, que muchos de los problemas que afrontan los empleados, se debe a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Alfonso Siliceo (1995) dice: La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa o institución, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador; del anterior concepto se puede deducir que la función educativa adquiere y adquirirá mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (área de capacitación) se puede entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior resume A. Siliceo: La capacitación es la función educativa de una empresa o institución por la cuál se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente, la función educativa en las empresas mexicanas, no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

Ante circunstancias como la que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para *transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier institución* y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver problemas apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

El reto de cambio y la innovación exige a la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generador de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país. Para esto se requiere lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación sistemática de la institución; sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la modernización

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso sistemático y continuo debe concebirse por todos los miembros de la institución como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Para reforzar esta perspectiva A. Siliceo dice: *el proceso de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad de su vida personal y laboral.*

La importancia de analizar el puesto, radicará cuando las habilidades y conocimientos del administrador cumplan con las expectativas y responsabilidades propias del desarrollo humano.

En México se ha abusado de la evaluación cuantitativa del desarrollo y la capacitación. *Una gran cantidad de empresas sólo representan números (horas hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.) y no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:*

1. Cambio real de conocimientos
2. Nuevas actitudes del personal
3. Niveles de apertura de aprendizaje
4. Mejoramiento en los niveles de calidad de vida
5. Incremento en la productividad
6. Mayor integración a la empresa o institución

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo.

Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel social de la empresa con el de las instituciones educativas; sólo debe analizarse críticamente la labor del administrador para poder hacer la cosas mejor y diferente, implica aprender de lo cotidiano, conocer a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor y transmitir esta filosofía a todo el personal.

Una alta prioridad e interés constante de los administradores es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a las instituciones, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes.

Asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ventas o la reducción de costos de operación, resultan metas directivas relevantes. Las instituciones a través de sus altos funcionarios (administradores) deben ejercer cada vez mayor presión para que se ofrezcan y mejoren el grado de eficiencia y eficacia, especialmente ahora que habrán de ofrecerse servicios a un México más moderno y exigente, al cual se integran usuarios que miden la calidad con parámetros de primer mundo.

Este conjunto de necesidades y otras más habrán de encontrar satisfacción de fondo a través de la aplicación de procesos y estrategias educativas, que en el lenguaje institucional se identifican dentro del concepto de capacitación y desarrollo que habrán de fomentar el administrador.

Sin embargo, el esfuerzo educativo no sólo es asunto y responsabilidad del administrador, sino de todo aquél que tenga personal a su cargo, y aún más, del propio ser humano. Quizá aquí debemos reflexionar respecto a la enorme responsabilidad que contrae el administrador al asumir una posición de supervisión; ya que las habilidades, conocimientos, características y actitudes de este se obtienen a través de su formación curricular y la experiencia que con el tiempo vaya adquiriendo.

Ante este panorama de amplia responsabilidad, el administrador mexicano debe tomar una mayor conciencia de las necesidades de sobrevivencia y dar atención a esa responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho de la función a su cargo. En todo caso, un aprovechamiento óptimo de la capacitación se dará al cubrirse el mayor número de sus propósitos.

En resumen, hablaremos de las principales funciones que se llevarán a cabo dentro del puesto y que nos ayudarán a fomentar el desarrollo de nuestro personal:

- ⇒ Coordinación y análisis de cursos y programas de capacitación, dirigidos al personal de la empresa y orientados fundamentalmente al desarrollo del personal a través de la optimización del desempeño e incremento de la productividad.
- ⇒ Coordinar el desarrollo de los cursos, vigilando que en el proceso de enseñanza se manejen los factores de motivación, información, entrenamiento, síntesis y evaluaciones en la proporción que permita alcanzar los objetivos establecidos.
- ⇒ Verificar que los cursos programados se desarrollen en instalaciones adecuadas y cuenten con el material didáctico necesario.
- ⇒ Impartir cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades del programa.

- ⇒ Elaborar un informe mensual sobre las actividades de *coordinación e instrucción*.
- ⇒ Verificar que el personal de nuevo ingreso que requiera capacitación e inducción, sea provisto de la misma, asignándose posteriormente a la dirección correspondiente.
- ⇒ Controlar y verificar el catálogo de cursos internos autorizado.
- ⇒ Controlar el presupuesto de cursos internos y externos.
- ⇒ Participar activamente en lanzamiento de productos y servicios nuevos o proyectos de implantación de tecnologías.
- ⇒ Elaborar y entregar mensualmente cursos externos e información de actividades del área para su consolidación y reporte.
- ⇒ Efectuar el control general del área.
- ⇒ Retroalimentar al personal de la propia área en cuanto a los resultados y aplicabilidad de los resultados de la capacitación, con la finalidad de sugerir modificaciones o adecuaciones para los siguientes cursos.
- ⇒ Controlar la asignación de salas de capacitación de acuerdo a las necesidades del curso a impartir.
- ⇒ Controlar y asignar el equipo y material necesarios para impartir los cursos.

Además de estas funciones y responsabilidades, Alfonso Siliceo nos habla de los propósitos que debe cumplir la capacitación, estos son estudiados ya que siguen siendo responsabilidad del administrador al estar dentro del área de desarrollo y forman parte del análisis del puesto que hasta este momento se ha llevado a cabo.

Con base a la experiencia práctica, A. Siliceo habla de ocho propósitos que se deben perseguir con la capacitación:

### **1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la institución**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

### **2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios institucionales**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanística aplicadas a la vida de las instituciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo - logrados invariablemente mediante procesos educativos - son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las instituciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

### **3. Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

### **4. Resolver problemas**

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas institucionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación institucional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

### **5. Habilitar para una promoción**

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esa práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la institución.

Adicionalmente la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la institución.

### **6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia institución. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa
- Su misión, valores y filosofía
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica

- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto al personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento

Este programa en cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura institucional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna, una inversión que produce muy altos dividendos.

## **7. Actualizar conocimientos y habilidades**

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en la empresa, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizar oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Anota A. Siliceo que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

## **8. Preparación integral para la jubilación**

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa y del administrador.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a la planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos hablando de una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de pre-jubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, captar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tienen como requisito indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como vía de *solución efectiva y duradera de diversos problemas de la institución y soporte sólido en la realización de los planes*; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa, constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen; y más aún, que se esté convencido que la capacitación solo es un medio de llegar al desarrollo personal e institucional.

#### **4.4 Perfil del administrador como capacitador:**

Hemos analizado ya el perfil del puesto y hemos hablado de las responsabilidades y funciones que se deben llevar a cabo dentro del área de Administración de Recursos Humanos en cualquier institución; esto con el fin de entender que la gran tarea de lograr un desarrollo tanto de nuestra empresa como de nuestro personal recae indudablemente en el administrador, por ello también se realizó el análisis curricular del egresado con la finalidad de demostrar las habilidades y características así como conocimientos que éste ha adquirido y lograr el objetivo de impulsar al personal hacia el máximo desarrollo individual.

Ahora pues hablaremos de las cualidades específicas que debe desarrollar el administrador como capacitador lo cual será instrumento básico para llevar a cabo la propuesta de capacitación que se propone en el próximo capítulo.

Primeramente empezaremos a hablar del papel que desempeña el administrador como capacitador y sus diferentes papeles, es decir, como maestro, como líder, como expositor, como mediador, facilitador, etc. entendiéndolo que éste es la clave del éxito de todo programa de educación. *Su influencia debe ser indiscutible, comulgamos con la idea platónica de que el saber preexiste desde su origen en las almas humanas y que el maestro es sólo un facilitador del proceso de aprendizaje.*

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción y la capacitación, esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc. pero si el capacitador falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad habrá un fracaso en todo el proceso de desarrollo que se pretende. Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el capacitador es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

Especialmente en nuestro días, otro gran reto para todo capacitador (administrador) es saber manejar un grupo e instruirlo con éxito. A continuación A. Síliceo menciona algunas características de liderazgo que debe tener un capacitador y que señalo en esta investigación como complemento para el desarrollo del administrador dentro de esta área como para el personal en general de la empresa. Estas características son:

- ♦ Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado
- ♦ Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común
- ♦ Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad
- ♦ Ser un agente de cambio y un auténtico educador

- ♦ Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar
- ♦ Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo
- ♦ Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad

## HABILIDADES NECESARIAS PARA EL BUEN MANEJO Y CONTROL DE UN GRUPO

Ante un grupo nos enfrentamos a dos realidades (A. Siliceo): por un lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios psicosociales en relación con sus reacciones y comportamiento basados en la dinámica de grupos.

Por otro lado la conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo. El instructor debe estar consciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y tratamiento carecerán de prudencia y tacto.

A continuación muestro algunas actitudes y actividades que todo capacitador debe tener presentes para lograr el éxito de su labor y que demuestran su interés y compromiso:

*Informarse al máximo sobre el grupo.*- El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc. son conocimientos que facilitarán la función y hará que haya una identificación con el grupo.

*Ser puntual.*- La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica

*Ser elemento para la motivación del grupo, demostrar entusiasmo en todo momento.*- Todo capacitador debe ser líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo. Es recomendable utilizar un comentario interesante, como puede ser alguna noticia, o bien hacer una broma de buen gusto al iniciar el curso. Esto ayuda a romper la tensión que todo grupo tiene al iniciar la instrucción.

*Tener un tono amable.*- Ayuda a despertar la confianza del grupo.

*Hablar viendo de frente, es decir, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunicar con claridad las ideas.*- Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.

*Ubicarse de frente al grupo.*- En el caso en que se prefiera exponer de pie y caminando, y según sea la organización física del salón, es recomendable colocarse frente al escritorio-mesa; de esta manera el capacitador y el grupo estarán más cerca. Esto promueve también confianza y seguridad.

*Observar una postura adecuada.*- No se puede mostrar, con la postura, aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente se proyectan hacia el grupo, siempre con resultados negativos.

*Evitar mímica exagerada y tics nerviosos.*- Controlarse al máximo para bien propio y del grupo.

*Evitar acciones que distraigan al grupo.*- No hacer ningún tipo de movimiento, por ejemplo con el gis u otro objeto para evitar la distracción de los participantes.

**No disculparse.-** Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad o inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado o que no tiene la capacidad necesaria.

**Al iniciar una idea llegar al final y hasta entonces ceder la palabra al que pide la palabra y responder a la inquietud de la persona.-** De esta manera se evita ser interrumpidos a la mitad del camino.

**No demostrar nerviosismo.-** Muchas veces el nerviosismo es símbolo de inseguridad. Es un deber sentirse seguros.

**Hacer comentarios agradables.-** Siempre es bueno hacer comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos, por ejemplo: ¡Como usted acertadamente comenta! ¡Ese es un buen comentario! ¡Su opinión nos aclara el camino!

**No permitir saboteo.-** No se puede permitir que algún participante sabotee el trabajo del grupo.

Estos son solo unos cuantos tips que el profesor Alfonso Siliceo marca para mejorar la calidad del administrador como capacitador, pero esto no solo debe ocurrir en un aula de capacitación, estos consejos pueden ser llevados hasta el lugar de trabajo para lograr una motivación de nuestro grupo de colaboradores y hacer más eficiente la labor de todos.

Al hablar del perfil del administrador como capacitador solo quiero hacer hincapié en que las características que aquí se proponen el buen egresado las ha adquirido en su formación profesional, sin embargo van dirigidas a todas aquellas personas que tengan la enorme responsabilidad de la que tanto ha hablado que es la de lograr el desarrollo de la empresa y del personal, repito que estos consejos tomados del profesor Siliceo no son guía únicamente para quien se dedica a fomentar el proceso de enseñanza aprendizaje sino que pueden aplicarse en la vida cotidiana y más aún dentro de la institución, por ello es indispensable que hablemos de como manejar la personalidad individual en un grupo.

Un buen instructor (capacitador) debe entender que un grupo es heterogéneo, pues, aunque se trate, por ejemplo, de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El capacitador debe entenderlo así y, por tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

Los capacitadores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no nos brinda su atención.

Hay que entender que dentro de un grupo encontraremos desde el sabelotodo hasta el pasivo o quien quiere cambiar el desarrollo del curso, pero por ello el capacitador debe tener la cualidad de lograr el equilibrio dentro del grupo y al finalizar comprobar que se logró el objetivo para el cual se llevo a cabo el curso.

Una importante participación del capacitador será el darse cuenta de cuando es necesario e inevitable el descanso, debemos tener presente que se ha aceptado como principio pedagógico

que cada 40 o 50 minutos de exposición y trabajo efectivo, deben haber 5 o 10 minutos de descanso.

Ahora no solo dentro del aula es importante la participación del capacitador sino también en los momentos de receso, muchas ocasiones los grupos critican, y con justicia, al capacitador porque tiene doble personalidad; una dentro del aula y otra fuera de ella. Los alumnos dicen por ejemplo, que el tono amigable, la confianza e incluso la cara y gesticulaciones de un capacitador son diferentes cuando éste está exponiendo o cuando está en receso.

Lo anterior es cierto, muchos capacitadores prefieren aislarse en el momento de descanso y evitar el dialogo informal con los integrantes del grupo. En este aspecto, los que imparten conocimientos, deben hacer un esfuerzo especial por ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, dando oportunidad para hacer efectiva la amistad y colaboración que, en diferentes formas, ofrecen a un grupo. Ciertamente que la mayor parte de los casos los capacitadores están cansados, tensos y un descanso es necesario. Aún así, son más importantes las necesidades del grupo. No hay que olvidar que el instructor debe ser ejemplo y convertir en realidad lo que predica; esto lo logran los capacitadores que además de impartir conocimientos, orientan actitudes y son generosos.

Con el objeto de hacer más clara esta idea, consideraré el ejemplo siguiente: un capacitador predica la motivación y el dialogo como formas básicas para las buenas relaciones dentro de la empresa, es el primero en no cumplir con lo que dice, por ello hay que tener sumo cuidado en nuestras actitudes tanto dentro como fuera del aula de capacitación.

Además de los consejos anteriores, referiré algunos otros detalles que el maestro Siliceo marca para determinar el éxito o fracaso de la labor del administrador como capacitador:

Como hemos dicho una de las funciones del administrador dentro del área de capacitación y desarrollo es el de coordinar los cursos. Esta coordinación implica, por un lado, tener presente siempre el proceso lógico de cómo funciona la capacitación y el desarrollo humano, y, por otro ser responsable de una serie de tramites administrativos de cuya eficacia depende la realización de cualquier curso. En consecuencia, el capacitador debe tomar en cuenta lo siguiente:

**Claridad en los objetivos que se van a perseguir**

Un importante hábito de comunicación a nivel de la institución, es decir dar la información suficiente acerca del curso a los interesados, e invitar oportunamente a los candidatos.

**Promoción y publicidad del curso.** Entendemos a la promoción y a la publicidad como cualquier medio de comunicación por el cual se invite, o se de a conocer el curso, sus objetivos e importancia. Este aspecto influye mucho en el interés e involucración en la función educativa de la empresa, independientemente de que constituye una eficaz comunicación por parte del capacitador.

**Informar a los participantes, al principio del curso sobre los objetivos, políticas, programas, horarios y aspectos administrativos de su paso por la capacitación y el desarrollo.**

Ayuda recíproca entre grupo y capacitador. El diálogo con el capacitador respecto al desarrollo de sus intervenciones significa una gran ayuda para corregir y orientar mejor su actuación, y contribuye, sin duda, al éxito total del curso.

Cerciorarse de la existencia del material y que equipo que se necesitará para la capacitación y eficaz trabajo.

Aprender a manejar los diferentes aparatos que se utilizan en la instrucción; hay ocasiones que nos vemos en la necesidad de cambiar nuestra forma de exponer porque no se saben utilizar los medios que nos han proporcionado.

Como conclusión dice A. Siliceo: nuestra sociedad depende - en grado muy alto - de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes instituciones deben lograr para el bien común. Para que dichas instituciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Para obtener esta disposición moral y profesional, única forma de éxito, es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo en el que exista verdadero y efectivo compromiso por parte de la institución y de su personal.

La capacitación, para que sea instrumento eficaz en manos de la dirección, en este caso del egresado de la licenciatura en Administración, tiene que ser un sistema ordenado que se aplique a solucionar problemas institucionales y a alcanzar los objetivos de la empresa. Debe consistir en algo más que la instrucción casual de los que aprenden a utilizar una técnica actualizada o un nuevo conocimiento.

Requiere además, que los fundamentos existentes bajo estas planificaciones respondan a situaciones reales.

La capacitación, tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación. Puede ser relativamente una sencilla reunión de datos existentes, los cuales se estructuran adecuadamente y se preparan para deducir de ellos las conclusiones apropiadas. También puede revestir caracteres de complicación e incluir la experimentación técnica necesaria del proceso de aprendizaje en situaciones complicadas acerca de la producción de bienes o servicios.

La capacitación no será adecuada mientras no abandone las soluciones meramente intuitivas para sus problemas. El capacitador, en un futuro tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y un brillante facilidad para expresarse.

Tiene que estar capacitado para investigar los aspectos técnicos que le conduzcan a aplicar eficientemente la capacitación en la empresa. Tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas. Debe poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de sus técnicas. Sobre todo, debe tener la habilidad de comunicar los resultados de la capacitación y el grado de desarrollo a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.

Específicamente, un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para la respuesta a las siguientes preguntas permanentes: ¿Quién debe ser entrenado? ¿En qué áreas? ¿Por quiénes? ¿Cómo? ¿En qué forma se deben valorar los resultados de la capacitación?

Para asegurarnos de poder dar respuesta a estas preguntas, tenemos que utilizar con efectividad las técnicas y métodos de investigación. No podemos únicamente apoyarnos en las opiniones de los expertos, en el entusiasmo de nuestros adiestrados, en la aceptación de la dirección o en la lógica exclusivamente para responder a ellas. Es necesaria una investigación y una innovación constante.

Los objetivos generales que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de su continuo y sistemático desarrollo y con ello mejorar su desempeño.

Con estos objetivos se desecha la idea de que la capacitación sólo deberá perseguir una saturación de conocimientos. Esto nos lleva a considerar que no podemos evaluar la capacitación recibida por una persona por el cúmulo de conocimientos adquiridos.

Por tanto, se debe considerar que la generación, incremento, o modificación no deben enfocarse únicamente a conocimientos sino que también debe incluir el factor habilidades, destreza y también el importantísimo factor actitudes, que constituye el punto de partida de los otros dos mencionados.

No obstante, la capacitación realiza, en la mayoría de las veces, sin haber sopesado su contenido en lo que se refiere a las tareas que han de perfeccionarse, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo y dinero, además de aplicar métodos inadecuados. Por esto, uno de los requisitos fundamentales para llevar a cabo una capacitación apropiada y eficaz entre los componentes de una institución es investigar necesidades; es decir, la capacitación es una respuesta a las necesidades específicas de la empresa, es decir a:

- ⇒ Los problemas que se plantean: sociales, técnicos y económicos
- ⇒ La naturaleza, calidad, número y diversidad del personal que se va a formar
- ⇒ Al tiempo que se dispone: plazo en que tienen que resolverse ciertos problemas
- ⇒ Los medios humanos, materiales y financieros de que se dispone, y
- ⇒ Al resultado que se ha decidido obtener

Estos diferentes factores no son independientes sino que existen relacionados entre ellos. Por lo tanto, no cabe hacer capacitación por hacer capacitación, sino para hacer sentir la acción de la empresa en otros sectores. De la misma manera, la capacitación presupone influencia y exige que la unidad de capacitación haya circunscrito los objetivos y haya definido su alcance de gestión antes de organizar sus actividades.

El primer problema que se plantea al administrador dentro del área de capacitación y como capacitador es el hacer un balance de necesidades en las diferentes áreas de trabajo. A partir de este balance determinará cuáles son las que se traducen en necesidades de capacitación. A la vista de tales necesidades es preciso, en primera instancia, tener clara visión de las posibilidades, teniendo en cuenta los medios y tiempo de que se disponga.

Una vez que se haya emitido un diagnóstico de conjunto, se sabrá lo que se puede y lo que se quiere hacer y existirá la manera de hacer saber como se puede y cómo se va a hacer eso que se quiere, lo cual permitirá elaborar un plan de capacitación y desarrollo. Determinar los medios de acción para un feliz resultado se deduce del mismo diagnóstico.

En todas las etapas de esta acción se debe ejercer el control y se debe seguir el plan en forma entusiasta, completándolo en sus etapas intermedias y modificándolo eventualmente en función de los resultados por alcanzar o de las dificultades encontradas.

A. Siliceo marca tres etapas que se dan en todo programa de capacitación; a saber, antes, durante y después de un curso o evento

### **Antes del curso**

#### **Planeación de la capacitación**

##### *Necesidades*

Principio: Descubrir las necesidades de capacitación con el mayor realismo, a base de:

##### **Análisis de la institución:**

- ◆ Lo que deseamos saber (Diagnóstico)
- ◆ Técnicas que vamos a usar (Métodos)
- ◆ Consecuencias (Objetivos)

##### **Análisis de operaciones:**

- ◆ Lo que deseamos saber (Diagnóstico)
- ◆ Técnicas que vamos a usar (Métodos)
- ◆ Consecuencias (Objetivos)

##### **Análisis humano:**

- ◆ Lo que deseamos saber (Diagnóstico)
- ◆ Técnicas que vamos a usar (Métodos)
- ◆ Consecuencias (Selección de los asistentes y objetivos)

#### **Inventario de recursos humanos:**

Es necesario un análisis conciso de datos: para determinar la necesidad específica y el tipo de capacitación necesarios.

Si un inventario de recursos humanos tiene que servir de base para planificar la capacitación, es necesario tener cierta información básica sobre los empleados a sus funciones y trayectoria. Por lo tanto, se requiere de un perfil actual y potencial del colaborador. A continuación aparecen los datos que se requieren para un inventario de Recursos Humanos: (A. Siliceo)

1. Número de empleados en la categoría
2. Número de empleados que se necesitan
3. Edad de cada empleado
4. Nivel de habilidad individual
5. Nivel de conocimiento individual

6. Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa
7. Nivel de funcionamiento individual, calidad y cantidad
8. Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
9. Posibles sustituciones para el puesto fuera de la empresa
10. Posibles sustituciones para el puesto dentro de la empresa
11. Tiempo de capacitación que se necesita para posibles sustituciones
12. Tiempo de capacitación que se requiere
13. Faltas de asistencia
14. Movimiento de personal en un tiempo dado
15. Especificación del trabajo

Esta información puede obtenerse fácilmente, si se poseen adecuadas fichas del personal. Obtener información apropiada y cierta acerca de la habilidad, conocimientos, actitudes y rendimiento de los empleados es tarea más difícil. Los datos sobre posibles sustituciones dentro de la empresa se pueden obtener de fichas semejantes, hechas en otros departamentos una vez coordinados dichos datos.

La descripción de problemas implícitos en la determinación de la eficacia de los recursos humanos no es sencilla. A medida que aumenta la complejidad de las tareas, el problema de análisis humano también se complica.

Es evidente que un análisis llevado a cabo según lo que antes se sugirió acabará por revelar necesidades decisivas de capacitación y contribuirá realmente a la eficiencia de la empresa. Un análisis inicial es más difícil. Los siguientes se van facilitando mediante la experiencia y desarrollo de procedimientos eficaces.

### **Objetivos**

Los objetivos de la capacitación deben ser establecidos con gran claridad. Debemos reconocer que sólo la cuantificación de objetivos será clave del éxito, es decir un objetivo, ambiguo, ideal, etc. no es útil.

### **Reglas de cuantificación**

Los criterios que se van a cuantificar son:

- a) Conducta
- b) Rendimiento

- ⇒ La regla que se utilizará para los dos criterios será cuantificar con base en las necesidades específicas descubiertas
- ⇒ Para el criterio de rendimiento se usará la regla de cuantificación referente a la posibilidad de comparar los niveles de rendimiento, por ejemplo, volumen de ventas, frecuencia de accidentes, etc.
- ⇒ Resultados que se desean obtener

## **Contenido**

Elaborar el temario en colaboración con los jefes de línea y con la autoridad máxima del área de trabajo, asimismo con los instructores de planta, teniendo como principio que el responsable del contenido de un curso no es el instructor, sino el jefe de línea.

## **Métodos y técnicas**

- ⇒ Adecuación ideal entre tema y técnica de enseñanza
- ⇒ Procurar versatilidad en los métodos

## **Evaluación**

- ⇒ ¿Habrá o no evaluación y porqué?
- ⇒ ¿Qué tipo de evaluación es la más recomendable?

## **Seguimiento**

- ⇒ ¿Se van a adoptar algunos sistemas de seguimiento o no y porqué?

## **Durante el curso:**

Medidas que han de adoptarse durante el curso

## **Necesidades**

### **Verificación de necesidades**

El capacitador antes de iniciar el curso hará una serie de preguntas para descubrir los campos en que los participantes consideran que están menos preparados para normar el enfoque que se debe dar a la plática y atacar los puntos débiles.

Las necesidades existentes pueden seguir del procedimiento anterior, o bien, a través de una interacción para que los asistentes descubran sus propias fallas.

La evaluación final será otro elemento de gran importancia para determinar nuevas necesidades.

### **Objetivos:**

Ante todo se debe motivar y ubicar al alumno. Ya que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona como tal, el coordinador debe señalarlo antes de iniciar el curso. Asimismo, el objetivo debe aparecer impreso en hoja anexa a la guía del programa del curso.

Al respecto se deben considerar algunas excepciones, es decir, según sean los temas o materias, en algunos casos no será prudente ni necesario explicar el objetivo que se debe perseguir.

## Contenido:

Concebir, planear y exponer los temas de acuerdo con el nivel de los participantes.

Fraccionar el conocimiento en pequeñas dosis: ir de lo simple a lo complejo. Al iniciar una sesión se explicará en la forma más precisa cuales son las habilidades específicas que se pretenden mejorar con el desarrollo del tema. Cuando se pueda, se darán ejemplos demostrativos del desarrollo de estas habilidades.

Al señalar estos objetivos no se debe desmenuzar completamente el tema, sino hacerlo en forma general.

## Preparación del capacitador:

El capacitador debe estar al tanto del tema que va a impartir y debe estar de acuerdo con el coordinador respecto al enfoque del tema.

## Métodos y técnicas:

Los métodos que se han de emplear se determinarán por lo fines que se persiguen, ya sea que se trate de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes.

## Conocimientos:

Para incrementar conocimientos se debe emplear la conferencia con participación, apoyándose en el uso del mayor número de ayudas visuales y lecturas dirigidas lo más objetivas posible. Al finalizar la sesión, se dedicará tiempo a una mesa redonda que permita evaluar el conocimiento adquirido y retroalimentador al estudiante.

## Habilidades:

Para conocer y desarrollar habilidades se debe emplear, además de la mesa redonda, el método de casos; el in basket, la técnica de incidentes y juegos de representación. Lecturas dirigidas, videos y películas son recomendables también.

## Actitudes:

Películas, videos, seminario - participativo y también lecturas. Es conveniente usar el debate y las dramatizaciones que, además de destacar los conocimientos y habilidades de los participantes se permite su sensibilización y proyección.

## Liderazgo del coordinador:

El principio de cada curso se debe señalar al grupo que tanto el coordinador como el capacitador están dispuestos a cualquier tipo de consulta.

El coordinador debe convivir con el grupo, propiciando entrevistas individuales como medio para descubrir necesidades de capacitación. El coordinador será responsable de romper la tensión del grupo y manejar con éxito la dinámica del grupo.

### **Evaluación del capacitado:**

Cuestionarios escritos (cómo sienten, qué piensan), al iniciar el curso y el penúltimo día (actitudes). También una evaluación inicial y otra final para conocer el cambio y crecimiento como resultado del curso.

### **Evaluación del curso:**

Evaluación de los asistentes, mesas redondas, tareas, dramatizaciones, debates, etc

### **Evaluación final:**

Evaluación del programa. Cuestionario final escrito. Evaluación del instructor, por el coordinador y autoevaluación a través de cuestionarios escritos.

La actividad del coordinador para evaluar la capacitación en aulas es determinante en cuanto a control y seguimiento de resultados en el área de trabajo del participante ya que la labor que se lleva a cabo para señalar y fijar objetivos se vería afectada o sería nula, sino existiesen medidores apropiados que cuantifiquen el resultado conseguido a través de los métodos y técnicas de instrucción empleados durante la realización del evento.

Actualmente no se puede pensar en programas de capacitación en aulas si no existe, cuando menos, un medidor de resultados que brinde información directa para fijar objetivos reales de proyección individual y de grupo que cubran las necesidades de la empresa a corto y largo plazo.

Sabemos que la capacitación en aulas es solamente el complemento de la capacitación permanente que debe existir en toda empresa que trata de satisfacer sus necesidades de personal técnicamente apto.

Así, tendremos que establecer primero un programa de capacitación a largo plazo que nos facilite o proporcione un adecuado seguimiento de los adelantos que vaya logrando el empleado a través del programa establecido y, después pensar en subsanar las deficiencias descubiertas y lograr un perfeccionamiento a través de cursos específicos en las aulas, donde tendrá un valor especial el seguimiento y valoración que se haga del mismo.

### **Necesidad de contar con las evaluaciones:**

Es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control con el que se puede evaluar en forma objetiva la medida en que satisfacemos las necesidades de la empresa y hasta que punto se alcanzaron los objetivos fijados.

Así, lo más conveniente será crear formas de evaluación propias que determinen lo aprendido y descubran nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que en su momento viva la empresa.

Deben tomarse en cuenta las formas de evaluación existentes, pues, ellas servirán como base para la creación particular de nuestra batería de evaluaciones en donde adecuaremos, según nuestras necesidades y objetivos, los medidores para cada caso específico.

**Necesidad de interpretar resultados:**

Como se ha visto, en el desarrollo de este trabajo, es de suma importancia planear los objetivos cuantificables, con el fin de poder interpretarlos lo más objetivamente posible. La trascendencia de la interpretación de resultados salta a la vista, ya que además de indicar que tan bien se han logrado los objetivos, señala los siguientes puntos importantes:

- ⇒ Saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del curso desde el descubrimiento d necesidades hasta su terminación (en estos cursos incluimos los programas de capacitación permanente)
- ⇒ Determina nuevas necesidades d capacitación, lo cual ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento, y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación permanente.

**Necesidad de contar con un sistema de seguimiento:**

Como es sabido, los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.

Según sea la naturaleza del programa, se necesitará que el seguimiento esté dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes son relativamente cortos, es necesario dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento del grupo, con base en ello, cabe aquí aclarar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanente, aunque no necesariamente forme parte de ellos.

Podemos afirmar que del seguimiento que se dé a cada curso dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que en el lugar de trabajo es donde se hará valer la efectividad de lo realizado en aulas.

**Después del curso:**

**Seguimiento**

Como ya se ha dicho, el seguimiento es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso o programa de capacitación y desarrollo.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que esta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente. Eventual en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico

para un curso determinado; y permanente cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.

Para establecer un efectivo programas de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

- ⇒ Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ⇒ Periódico descubrimiento eficaz de necesidades de capacitación y desarrollo.
- ⇒ Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- ⇒ Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo.
- ⇒ Evaluación periódica del programa.
- ⇒ Control estadístico de los resultados del programa.
- ⇒ Basarse más bien en el concepto de proceso que en el curso o programa.

Para finalizar con este tema es importante que aceptemos las múltiples responsabilidades que adquiere el capacitador y así mismo entender que sólo una persona que durante su etapa educativa ha venido desarrollando las actividades propias del área debe ser quien maneje, prepare y coordine la labor de enseñanza aprendizaje como es el caso del Administrador.

Las bases que hemos adquirido en la facultad serán de gran apoyo para desempeñar esta función y de nosotros dependerá el éxito o fracaso al llevar a cabo la práctica de la capacitación y fomentar el desarrollo personal y de nuestros colaboradores.

Como resumen final mencionaré las responsabilidades que el maestro Siliceo marca para las personas involucradas en el área de desarrollo humano.

- Definir y expresar las necesidades de incorporación de personal al programa.
- Establecer y comunicar sus objetivos y programas de trabajo.
- Participar en el proceso de selección.
- Asegurar que se disponga de los medios para optimizar su inducción, desempeño y desarrollo.
- Evaluar los avances en términos de desempeño y o desarrollo y proporcionarle retroalimentación para su constante mejoramiento y el logro de los objetivos que dieron lugar a su incorporación.
- Decidir por consenso respecto a la asignación definitiva a un puesto y en general al futuro de cada uno de ellos.

En base a lo estudiado en este capítulo, perfil de desempeño, análisis del puesto y perfil del administrador como capacitador; y a los temas anteriores de esta investigación iniciaremos con la propuesta de modelo de desarrollo humano para empresas de servicio a fin de brindar un apoyo a todo aquel que decida formar parte de la enorme tarea de apoyar el desarrollo profesional, intelectual, económico y personal del ser humano.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE MODELO DE DESARROLLO HUMANO PARA EMPRESAS DE SERVICIO**

- I. Planeación de la Capacitación y el Desarrollo**
  1. **Definición de la Filosofía y Políticas de Capacitación y Desarrollo**
    - 1.1. Definición de la filosofía de las empresas de servicio
    - 1.2. Formulación de objetivos de la función
    - 1.3. Formulación de políticas de capacitación y desarrollo
  2. **Determinación de necesidades de Capacitación y Desarrollo**
    - 2.1. Métodos para determinar necesidades de capacitación y desarrollo
      - 2.1.1. Análisis de la Organización
      - 2.1.2. Análisis de los cargos
      - 2.1.3. Evaluación del desempeño
  3. **Plan de Capacitación y Desarrollo**
    - 3.1. Especificación de los programas de capacitación y desarrollo
    - 3.2. Número de participantes
    - 3.3. Determinación de objetivos de la unidad de capacitación y desarrollo
    - 3.4. Formulación de objetivos instruccionales
    - 3.5. Presupuesto de capacitación y desarrollo
- II. Elaboración de Programas de Capacitación y Desarrollo**
  1. Diseño y Elaboración de contenidos
  2. Determinación de los métodos de enseñanza
  3. Selección de métodos de enseñanza
  4. Selección de los medios de enseñanza
    - 4.1. Medios visuales
    - 4.2. Medios auditivos
    - 4.3. Medios audiovisuales
  5. Duración
- III. Ejecución de la Capacitación y el Desarrollo**
  1. Selección de instructores
  2. *Promoción y difusión de los cursos de capacitación y desarrollo*
  3. Selección de participantes
  4. Coordinación de eventos de capacitación y desarrollo
- IV. Evaluación de la Capacitación y el Desarrollo**
  1. Reacción de los participantes
  2. Reacción de los programas externos de capacitación y desarrollo
  3. Grado de aprendizaje de los participantes
  4. Cambio de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo
  5. Resultados finales con relación a los objetivos institucionales
  6. Efectividad de la capacitación y el desarrollo

## I. Planeación de la Capacitación y el Desarrollo

### Definición de la filosofía y políticas de capacitación y desarrollo

De acuerdo al proceso de globalización que en la actualidad vivimos, toda empresa de servicio en México debe buscar la satisfacción de las necesidades de la sociedad al mejor precio y brindando la máxima calidad para poder competir con las grandes empresas que ahora han abierto oficinas en nuestro país.

Más aún, las empresas deben buscar día con día abrir sus mercados tanto a nivel nacional como a nivel internacional apoyando la economía de nuestro país y buscando siempre la máxima rentabilidad y utilidad de las empresas.

Para lograr estos objetivos, las empresas deben apoyar a sus empleados para que reciban la capacitación necesaria para desempeñar sus actividades y ser base fuerte del desarrollo institucional y de ellos mismos.

El contar con personal capacitado representa el poder participar y contribuir de manera directa en el desarrollo previsto para este país y poder contemplar las metas fijadas tanto a nivel nacional como internacional.

Para toda empresa debe ser una prioridad la inversión en la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para lograr elevar sus utilidades y consolidar las áreas de toda la institución.

Por otro lado los principios y valores de toda empresa deben ir encaminados hacia el máximo desarrollo general e individual.

La misión de toda empresa de servicio debe ser:

- ⇒ Prestar servicios integrales de alta calidad, que satisfagan las necesidades de sus clientes nacionales y extranjeros.
- ⇒ Lograr la rentabilidad e incremento patrimonial atractivos para sus accionistas.
- ⇒ Contribuir al desarrollo económico del país.
- ⇒ Apoyar social y culturalmente a la comunidad a la que pertenecen.
- ⇒ Ofrecer una permanente y atractiva rentabilidad para los accionistas a través de una constante orientación a resultados
- ⇒ Mantener un alto nivel de solvencia que garantice el cumplimiento de los compromisos.
- ⇒ Orientar la acción de servicio a los clientes y a la comunidad.
- ⇒ Buscar posiciones de liderazgo a través de la creación de ventajas competitivas sostenidas.

La visión debe ser:

Como empresa:

- ⇒ Justificar la presencia en México
- ⇒ Promover el diseño y la comercialización de servicios integrales para ofrecerlos con excelente atención y óptimos niveles de productividad.
- ⇒ Ser una institución en constante crecimiento, ofrecer una rentabilidad atractiva, ser los mejores a nivel nacional y competir internacionalmente.

Ante los clientes:

- ⇒ Identificación de sus necesidades y satisfacerlas con servicios de alta calidad.
- ⇒ Mostrar que la empresa es seria, con solvencia y capacidad profesional que los haga sentirse en las mejores manos.
- ⇒ Ubicar las oficinas en lugares que nos necesiten, abriendo oficinas en los principales países y ciudades buscando la alianza con compañías extranjeras.
- ⇒ Contar con la tecnología más avanzada y con servicios totalmente automatizados en todas nuestras sucursales u oficinas en donde estemos presentes.

Los valores:

- ⇒ La conducta de la gente de nuestra empresa debe estar dirigido por los principios de orientación a resultados, calidad total, integración, innovación y honestidad.
- ⇒ Respeto a la legalidad
- ⇒ Aplicación de principios de ética profesional de régimen interno, para autoregular nuestro comportamiento y garantizar una mayor transparencia y protección a nuestros clientes.
- ⇒ Cumplir los proyectos institucionales, los cuales definen el marco de nuestros valores corporativos, el estilo de dirección y la política de recursos humanos.
- ⇒ Formar, integrar, motivar y retribuir a toda nuestra plantilla lo cual forma los pilares básicos del área de Administración de Recursos Humanos.
- ⇒ Alcanzar una calidad en nuestros servicios que coincidan con lo programado y con lo que perciben nuestros clientes.
- ⇒ Gestionar eficientemente nuestros recursos disponibles por medio de la asignación a las actividades más productivas.
- ⇒ Actuar con sentido de innovación y espíritu empresarial que son responsabilidades de cada uno de nosotros y de nuestros colaboradores.
- ⇒ Aprovechar las sinergias y cooperar activamente con sentido corporativo.
- ⇒ Asumir el compromiso y la entrega personal como pautas de nuestra actuación profesional.

1.2. Formulación de objetivos de la función:

Esta clase de objetivos representan descripciones generales de carácter cualitativo que definen la misión y los resultados permanentes que se desean alcanzar en el área de capacitación y desarrollo humano.

### 1.3. Formulación de políticas de capacitación y desarrollo:

Las políticas de capacitación y desarrollo buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desarrollo de la propia función de capacitación y desarrollo. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo a los objetivos deseados.

## 2. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Se utiliza, para determinar mediante el proceso de análisis y la confrontación entre lo que sucede en el desempeño del trabajo. Por medio de la DNC podemos programar la actuación deseada, presente y futura.

La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado determina una necesidad de capacitación y desarrollo. Por lo tanto es conveniente conocer con precisión cuales son las características de dicha necesidad.

La investigación de necesidades ofrece una visión global de los verdaderos requerimientos de capacitación y desarrollo en las diversas áreas funcionales, así como en los diferentes niveles ocupacionales.

Las necesidades de capacitación y desarrollo están conformadas por los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para que los empleados y funcionarios mejoren su nivel actual de eficiencia.

Los métodos para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo son:

### Programa de análisis de actividades por puesto

Su objetivo general es desarrollar al personal en las diferentes direcciones de la empresa, en habilidades administrativas, actitudes y conocimientos técnicos para desempeñar mayores responsabilidades en puestos superiores y apoyar a mediano plazo su desarrollo.

Su propósito es que exista personal altamente capacitado y a su vez contar con perfiles de capacitación para que un nivel inmediato pueda cubrir por cualquier eventualidad las actividades de un puesto superior.

Su alcance se verá representado en lo futuro cuando el puesto inmediato superior pueda ser ocupado por el personal que recibió la capacitación en base a los siguientes puntos:

- ◆ Que exista la vacante en el puesto inmediato superior
- ◆ Que se realice un proceso de selección
- ◆ Cumplir con el proceso de capacitación y desarrollo para el puesto vacante

Va dirigido a todo el personal segmentado por puestos de las diferentes direcciones de la empresa.

A continuación presento el instrumento que nos permitirá conocer las necesidades de capacitación y desarrollo por puesto y elaborar el programa de acuerdo a los requerimientos:

a) Definiciones que nos permiten contestar en forma eficiente el instrumento:

#### **ACTITUDES**

Son cambios de conducta encaminados a lograr el desarrollo personal y profesional, se refieren al área afectiva de las personas y contemplan intereses, posturas, valoraciones y criterios, encaminados estos al querer hacer y pueden modificarse por medio de la superación personal y profesional.

#### **CONOCIMIENTOS**

Estos miden la experiencia previa del personal para que a partir de ellos logren un mayor rendimiento en su aprendizaje y desempeño. Estos se refieren a la memoria, percepción y pensamiento de la persona, es decir, el saber hacer, los cuales se incrementan con la capacitación.

#### **HABILIDADES**

Grado de destreza, precisión y control al manejar cierto tipo de máquinas, equipo o actividades que requieran de un aprendizaje psicomotriz para su dominio. Estas son habilidades psicomotrices, es decir, poder hacer, los cuales se incrementan a través del adiestramiento.

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Con el propósito de apoyar con acciones de capacitación la operación de nuestras divisiones y estructurar los procesos de entrenamiento en el puesto, para el personal se hace necesario contar con la información de cada uno de los puestos que conforman cada área o dirección.

Para facilitar la concentración de la información se debe solicitar llenar el formato por puesto, con ello se pretende llevar a cabo una capacitación específica, lo que permitirá desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, que incrementen la funcionalidad de cada uno de los colaboradores en sus puestos.

Aclarando que de la veracidad de las respuestas depende la implementación de planes y programas de capacitación y desarrollo.

Datos solicitados:

- ◆ Nombre del puesto
- ◆ Número de ocupantes
- ◆ Nombres de los ocupantes del puesto
- ◆ Objetivo del puesto
- ◆ Funciones primordiales del puesto (mencionar mínimo 5)
- ◆ Relaciones internas (especificar áreas y motivo)
- ◆ Relaciones externas (especificar las instituciones o personas y motivo)
- ◆ Tipo de conocimientos que requiere desarrollar para el desempeño del puesto (si se conoce el tipo de acción de capacitación a seguir, especifique)
- ◆ Tipo de habilidades que requiere desarrollar para el desempeño del puesto (si conoce el tipo de acción de capacitación a seguir, especifique)
- ◆ Tipo de actitudes que requiere desarrollar para el desempeño del puesto (si conoce el tipo de acción de capacitación a seguir, especifique)
- ◆ Especifique si durante el último año se han modificado las funciones del puesto en los siguientes factores que se presentan o requiere actualización en:
  - ◆ Sistemas
  - ◆ Procesos
  - ◆ Procedimientos
  - ◆ Nuevos productos o servicios
- ◆ Indicar cual es el tiempo disponible para capacitar al personal
- ◆ Indicar la época o periodicidad, escogiendo la ocasión más propicia

### **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS ANTERIORES**

Primera fase:

Anexo encontrarán una serie de formatos que determinan el tipo de necesidades que deberán llenarse, es muy importante que se efectúe la clasificación de conocimientos y se vacíe la información de acuerdo a esta clasificación.

1. Indicar un objetivo general de los programas y posteriormente determinar un objetivo por cada programa
2. Especificar el resultado o impacto que se espera de cada una de las acciones o programas
3. Es importante identificar los puestos que participarán en cada uno de los programas y el horario disponible para implementar los cursos de capacitación y desarrollo
4. Puede hacer referencia dentro del mismo formato a uno o varios programas encaminados al logro del objetivo general.

Definición de clasificaciones:

**Desarrollo de habilidades de supervisión:** Son acciones encaminadas a incrementar habilidades para el manejo de personal, Administración de recursos humanos, Administración de proyectos, etc. Todo aquello que permita al ejecutivo dirigir los procesos y organizar las actividades de sus colaboradores.

**Conocimiento de sistemas de operación:** Son acciones encaminadas al dominio de algún sistema operativo específico de las áreas, se incluye paquetería, software, etc.

**Conocimiento de procesos y procedimientos de productos y servicios específicos del área:** Son acciones encaminadas a los procesos o procedimientos de una o varias funciones de puestos, que requieren identificar plenamente normas, políticas y procedimientos inherentes al desempeño de una función así como las características específicas de los servicios y productos que ofrece nuestra empresa.

**Conocimiento de nuevos productos o servicios:** Son acciones encaminadas a conocer algún producto o servicio de nueva creación y que deben operar u ofrecer en el área.

**Curso específico por persona:** Es la acción encaminada al desarrollo de un conocimiento especializado para alguna persona del área en particular, que no son impartidos por medio de los cursos internos que ofrece la compañía y que se imparten a través de Instituciones externas.

Segunda fase:

Una vez identificadas las estrategias o acciones de capacitación y desarrollo, se realizará el desarrollo de temarios, duración, contenidos, calendarización, determinación de presupuesto y contratación de instructores, por parte del área de capacitación y desarrollo. Se deberán determinar prioridades y fechas de impartición.

Tercera fase:

Presentación y validación de programas de capacitación y desarrollo, visto bueno del director del área, entrega de procedimientos y políticas de capacitación y desarrollo.

Partiendo de la DNC, se analiza cada una de las áreas propuestas, con el apoyo de los directores, para que la DNC tenga mayor eficiencia.

Posteriormente en una junta con todos los directores, en donde hacen entrega del formato de la detección de necesidades, para analizar cada uno de los cursos que desean, en caso de que se desee algún curso externo nos tendrá que mostrar el temario del curso, el cual se analiza para saber si es conveniente y que este se lleve a cabo obteniendo un resultado en el desempeño del trabajo.

**DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN Y DIRECTIVAS**

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN:

OBJETIVO:

VºBº DEL TITULAR

PROGRAMA	OBJETIVO	IMPACTO A RESULTADOS	HORARIO DISPONIBLE	DIRIGIDO A

**CONOCIMIENTO DE SISTEMAS DE OPERACIÓN**

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN:

OBJETIVO:

VoBo DEL TITULAR

PROGRAMA	OBJETIVO	IMPACTO A RESULTADOS	HORARIO DISPONIBLE	DIRIGIDO A

**CONOCIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS ESPECÍFICOS**

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN:

OBJETIVO:

VoBo DEL TITULAR

PROGRAMA	OBJETIVO	IMPACTO A RESULTADOS	HORARIO DISPONIBLE	DIRIGIDO A

**CONOCIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS**

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN:

OBJETIVO:

VoBo DEL TITULAR

PROGRAMA	OBJETIVO	IMPACTO A RESULTADOS	HORARIO DISPONIBLE	DIRIGIDO A

**CURSO ESPECIFICO POR PERSONA**

**NOMBRE DE LA DIRECCIÓN:**

**OBJETIVO:**

**VoBo DEL TITULAR**

PROGRAMA	OBJETIVO	IMPACTO A RESULTADOS	HORARIO DISPONIBLE	DIRIGIDO A

**CURSO DE MEJORAMIENTO DE ACTITUDES O HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN:

OBJETIVO:

VoBo DEL TITULAR

PROGRAMA	OBJETIVO	IMPACTO A RESULTADOS	HORARIO DISPONIBLE	DIRIGIDO A

### 2.1.1. Análisis de la institución:

El objetivo principal es el análisis de cuáles son los resultados que desea alcanzar la entidad en los próximos años y cuáles sus prioridades, para que en base a esa información, se oriente la actividad de capacitación y desarrollo.

### 2.1.2. Análisis de los cargos:

Permite determinar los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes, así como las características personales necesarias para un desempeño adecuado de funciones.

⇒ conjunto de tareas

⇒ condiciones de desempeño

⇒ tener conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cada cargo

Una necesidad de capacitación y desarrollo a nivel de un cargo determinado, es una diferencia entre los requisitos de éste y las aptitudes actuales de quien lo desempeña.

### 2.1.3. Evaluación del desempeño:

Permite valorar el desempeño de las personas en su trabajo en base al análisis de sus virtudes y deficiencias, con el propósito de impulsar aún más las virtudes y corregir aquellas deficiencias que se presentan. Las diferencias entre el nivel de desempeño real de las personas en sus puestos de trabajo con el nivel de desempeño deseado por las instituciones, determinan las necesidades de capacitación y desarrollo que deberán considerarse en la planeación.

## 3. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

El plan de capacitación y desarrollo constituye una guía para las acciones del área de Administración de recursos humanos y en particular del área de capacitación y desarrollo.

El plan de capacitación y desarrollo consta de los siguientes aspectos:

1. Especificación de los programas de capacitación y desarrollo
2. Número de participantes
3. Determinación de los objetivos
4. Presupuesto de capacitación y desarrollo

1. Especificación de los programas de capacitación y desarrollo: Una vez realizada la DNC, se procede a la selección de los cursos que serán considerados para la capacitación y el desarrollo de las distintas áreas funcionales de la institución.

2. **Número de participantes:** Conocer con anticipación el número posible de participantes para facilitar el proceso y determinar cuántos se considerarán para dicho curso.

3. **Determinación de los objetivos:** Con los objetivos se pueden definir resultados alcanzados en un tiempo determinado en el área de capacitación y desarrollo. Conociendo hacia dónde se quiere llegar, se tendrá mayor éxito en el desarrollo del programa.

Para determinar los objetivos del área de capacitación y desarrollo es necesario considerar los objetivos generales. Los objetivos que se logren contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Para definir los objetivos generales se deben tomar en cuenta:

- ⇒ El objetivo debe tener un alto grado de compromiso y relación con los objetivos institucionales
- ⇒ Debe establecerse para un periodo determinado
- ⇒ Debe fijarse cuantitativamente, deben ser factibles de medirse
- ⇒ Deben ser flexibles de modificarse si fuese necesario

Los objetivos instruccionales:

Es el proceso que permite definir con anticipación a donde se quiere llegar a la clausura del evento de capacitación y desarrollo. Los objetivos son descripciones que expresan los cambios de comportamiento deseados en los participantes en términos de conocimientos, habilidades y actitudes a la terminación de un curso.

Estos objetivos constituyen la base fundamental para la estructuración de programas debido a que los resultados que se desean alcanzar reflejan las necesidades de capacitación y desarrollo determinados.

Para la formulación de objetivos instruccionales es conveniente analizar detenidamente cada uno de los siguientes aspectos:

1. Objetivos instruccionales
2. Características de los objetivos instruccionales
3. Procedimientos para la formulación de los objetivos instruccionales
4. Ventajas de la formulación de los objetivos instruccionales

Los objetivos instruccionales se clasifican en:

**GENERALES.-** Se describen de características generales que expresan los cambios de comportamiento deseado en los participantes en término de conocimientos, habilidades y actitudes a la finalización del curso de capacitación y desarrollo.

**ESPECÍFICOS.-** Son descripciones particulares que expresan los cambios de comportamiento deseados en los participantes, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes al finalizar el curso, debe tener relación con el objetivo particular.

**OPERACIONALES.-** El grado de especificación de los objetivos operacionales es mayor que los objetivos específicos, se describen con bastante precisión los cambios de comportamiento deseado en los participantes, en término de habilidades, conocimientos y actitudes.

Las características de los objetivos instruccionales son:

- ⇒ Deben formularse de acuerdo a los objetivos institucionales y con los objetivos de las áreas
- ⇒ Deben ser expresados claramente
- ⇒ Deben fijarse, en lo posible, cuantitativamente para ser factibles de medirse
- ⇒ Deben formularse para un periodo determinado de tiempo
- ⇒ Deben formularse en relación a los objetivos de los participantes
- ⇒ Deben permitir la medición y la evaluación de resultados

Los procedimientos para la formulación de objetivos instruccionales son:

- ⇒ **Definición del comportamiento final:** Es la descripción de un desempeño final deseado de los participantes, que pueda ser observado y medido al término de un programa de capacitación y desarrollo.
- ⇒ **Definición de condiciones de ejecución:** Se definen las condiciones bajo las cuales se espera que ocurra el desempeño futuro preestablecido para los participantes
- ⇒ **Nivel mínimo aceptable de desempeño:** Se refiere a los aspectos cuantitativos y cualitativos del comportamiento final deseado en los participantes el término de los cursos de capacitación y desarrollo.

Las ventajas de la formulación de los objetivos instruccionales son:

- ⇒ Expresan los cambios de comportamiento deseados de los participantes
- ⇒ Permite una orientación clara y definida para la elaboración de contenidos
- ⇒ Permite una mejor evaluación de los resultados de los programas de capacitación y desarrollo
- ⇒ Permite hacer conocer a los participantes a dónde se quiere llegar en términos de aprendizaje, así como comprometerlos en la obtención de resultados
- ⇒ Facilita la selección de medios y metodologías instruccionales

## **PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Ayuda a estimar con anticipación los costos y especificar los sistemas de control financiero de un plan de capacitación y desarrollo. Para elaborar el presupuesto del área de capacitación y desarrollo deberán considerar todos los costos relacionados con el

funcionamiento del sistema de capacitación y desarrollo en la institución. Deben registrarse todos los gastos fijos, permanentes que básicamente no tendrán modificación dentro de un periodo determinado. Deben registrarse los costos variables que serán estimados en base a la cantidad e intensidad de los programas de capacitación y desarrollo que se han previsto.

## **II ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Los programas de capacitación y desarrollo constituyen un instrumento muy valioso para la función general de capacitación y desarrollo, ya que nos permiten conocer, qué es lo que se espera de los participantes en términos de cambios de comportamiento, cuáles son las unidades temáticas y temas que conforman el contenido, qué métodos y medios de enseñanza se aplicarán y cuántas horas durará el evento.

Los programas de capacitación y desarrollo constituyen una guía para las actividades del área de Administración de recursos humanos en cuanto a control, seguimiento y evaluación de actividades.

Para la elaboración de programas de capacitación y desarrollo se deben considerar principalmente los siguientes elementos:

1. Diseño y elaboración de contenidos
2. Determinación de los participantes
3. Selección de métodos de enseñanza
4. Selección de medios de enseñanza
5. Duración

### **Diseño y elaboración de contenidos:**

Contenidos es el conjunto de temas estructurados que deberán tratarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje y cuyo adecuado desarrollo habilitará a los participantes para el cumplimiento de sus funciones. Los contenidos deben considerar el orden de las unidades temáticas que serán desarrolladas, a fin de facilitar las actividades del capacitador durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para la elaboración de contenidos se tienen que observar los siguientes procedimientos:

- ⇒ Análisis de los objetivos instruccionales generales y específicos de los posibles participantes
- ⇒ Análisis de las funciones y responsabilidades de los cargos de los participantes para orientar el enfoque que tendrán los contenidos
- ⇒ Llevar a cabo entrevistas con especialistas (propios o externos) en las materias relacionadas con el curso, para recibir recomendaciones sobre los temas y subtemas que podrían incorporarse en los contenidos.

- ⇒ Análisis de textos y manuales
- ⇒ Verificar que las unidades temáticas y los temas guarden relación y coherencia con los objetivos instruccionales.

### **Determinación de los participantes:**

La dirección correspondiente deberá determinar y conocer el grado de homogeneidad de los grupos que participan en los cursos, en base al estudio de las tareas y responsabilidades que desempeñan los posibles participantes y del análisis de las funciones de las unidades administrativas en las que trabajan. Por tanto, los participantes de un evento de capacitación y desarrollo deben contar con similares requisitos principalmente de conocimientos y experiencia.

### **Selección de métodos de enseñanza:**

Método de enseñanza es la forma sistemática y ordenada de estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr los objetivos formulados en el programa de capacitación y desarrollo.

Para la selección de los métodos de enseñanza se deberán considerar los siguientes aspectos:

- ⇒ El tema del curso
- ⇒ El objetivo del curso
- ⇒ El *contenido del programa*
- ⇒ Las características de los participantes
- ⇒ El nivel de conocimiento de los participantes
- ⇒ El grado de participación que se espera de los alumnos
- ⇒ El tiempo disponible para el curso
- ⇒ La disponibilidad de la empresa

### **Selección de los medios de enseñanza:**

Los medios de enseñanza son los elementos materiales e instrumentales que se utilizan como apoyo a los métodos con el objeto de estimular las actividades de los participantes. La capacitación es fundamentalmente un proceso de comunicación, ya que el uso de medios visuales, auditivos y/o audiovisuales, tomando en cuenta que nos ayuda a estimular más de uno de los sentidos de los participantes. Por lo tanto, nos damos cuenta que la combinación de medios de enseñanza-aprendizaje contribuirán a mantener el interés por parte de los participantes.

**Medios visuales:**

- Material impreso de lectura
- Rotafolio
- Pizarrón
- Retroproyector
- Proyector de diapositivas
- Proyector de cuerpos opacos

**Medios auditivos:** Grabadoras

**Medios audiovisuales:** Videos

### Medios visuales

#### **Material impreso de lectura**

Es uno de los medios más adecuados ya que con este podemos proporcionar a los participantes los conocimientos básicos que se impartirán durante el curso.

#### **Rotafolio**

Consiste en un caballete que sirve para sostener pliegos de papel o cartulina, las láminas que se presentan a los participantes pueden contener frases, gráficos o dibujos que permitan transmitir un tema en etapas sucesivas. El capacitador debe preparar el material con anticipación.

#### **Pizarrón**

Constituye una de las ayudas visuales más conocidas, es un medio sencillo para presentar y desarrollar un tema determinado con los participantes, los pizarrones por sus características estructurales, permite contar con una superficie grande para escribir. La utilización de este medio implica que el capacitador tenga que planear con anticipación lo que se desea transmitir.

#### **Retroproyector:**

Es un equipo mecánico que permite mostrar material de enseñanza transparente y que facilita al capacitador explicar cada uno de los conceptos que tiene preparados para el curso.

#### **Proyector de diapositivas:**

Este medio es considerado como una valiosa herramienta para la capacitación de personal. Se utiliza para proyectar material de enseñanza visual conformado por un determinado número de láminas que presentan fotografías de tamaño natural y crean una sensación de realidad similar a la proyección de una película.

#### **Proyector de cuerpos opacos:**

Es un aparato mecánico similar al proyector de acetatos, se utiliza para proyectar cuerpos opacos, tales como páginas de libros, fotografías, gráficos y textos de documentos originales. Funciona mediante una serie de espejos lo cual requiere una preparación anticipada por parte de quien imparte el curso.

### Medios auditivos:

#### **Grabadoras:**

Son auxiliares auditivos que contribuyen a desarrollar las habilidades y capacidades de los participantes.

### Medios audiovisuales:

#### Videos

Constituyen uno de los más grandes avances en términos de comunicación y sus ventajas como instrumento es que permite demostrar acción, motivar el aprendizaje y dramatizar eventos desarrollando actitudes en los participantes.

#### DURACIÓN

Consiste en la definición del número de horas que se emplearán en el desarrollo del evento de capacitación y desarrollo. La duración se establecerá en relación con los objetivos, temas y nivel de los participantes y el grado de profundidad con que se tratarán los contenidos.

### **III. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO**

Es llevar a la práctica todo lo planeado. El éxito de la ejecución de la capacitación y el desarrollo dependerá principalmente de los siguientes factores:

- ⇒ Capacidad y experiencia de los capacitadores
- ⇒ Calidad de los participantes
- ⇒ Apoyo de los directores para el desarrollo del programa de capacitación
- ⇒ Calidad del material de enseñanza
- ⇒ Calidad de la coordinación de los eventos de capacitación y desarrollo

#### 1. Selección de instructores:

Es una actividad planeada que mediante la aplicación de instrumentos de selección de personal busca identificar a las personas que reúnan las mejores características de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse como capacitadores (instructores).

Los instructores internos pueden ser ejecutivos empleados y especialistas de la propia institución con potencialidades para actuar como capacitadores.

Los instructores externos son seleccionados de centros de formación o bien instructores independientes.

Es necesario utilizar preferentemente a personas internas debido a la experiencia con que cuentan los ejecutivos y especialistas de la propia institución sobre las actividades que desarrollan en la institución, así mismo se involucran en el proceso de perfeccionamiento de los recursos humanos de la empresa. Si son parte integrante de la institución lo más probable es que respondan a todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los instructores deben reunir las siguientes cualidades:

- ⇒ Conocimiento de la materia
- ⇒ Capacidad y vocación para la función
- ⇒ Habilidad de comunicarse y relacionarse con las personas
- ⇒ Facilidad de expresión

La selección de los instructores tiene el siguiente procedimiento:

- ⇒ Análisis de los requisitos mínimos de los posibles capacitadores
- ⇒ Las entrevistas
- ⇒ Las referencias profesionales
- ⇒ Revisión y análisis de los materiales

## **PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS CURSOS**

El éxito que se pueda tener en la ejecución de la capacitación y el desarrollo también va a depender en alguna medida de la promoción y la difusión de los cursos que organice la coordinación de capacitación y desarrollo.

Los procedimientos a seguir en la coordinación de la capacitación y el desarrollo son:

- ⇒ Analizar y decidir sobre el alcance que tendrá la promoción y difusión de los cursos
- ⇒ Analizar y seleccionar los medios a través de los cuales se realizará la promoción y difusión
- ⇒ Establecer las fechas en las que se realizará la promoción y difusión

## **SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

La calidad de los participantes en el curso influye significativamente en los resultados de los programas de capacitación y desarrollo. La dirección de capacitación y/o formación debe seleccionar adecuadamente a los participantes para conformar el grupo homogéneo que cumpla con los requisitos establecidos.

La selección de los participantes tiene que considerar:

- ⇒ Buscar atender las necesidades de capacitación y desarrollo de la empresa
- ⇒ Tomar en cuenta a los candidatos que han sido considerados por la empresa y de los planes de desarrollo del área de recursos humanos para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en el futuro.

## **COORDINACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Una de las responsabilidades básicas de la ejecución la constituye la coordinación de los eventos de capacitación y desarrollo, ya que aquí es donde se integra adecuadamente los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación..

Los aspectos principales que se deben considerar para la coordinación de los cursos son:

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
Notificar la fecha en que se realizará el curso	*Supervisar y controlar la ejecución del evento	*Elaborar el informe final sobre el desarrollo del evento y presentarlo a los directores de cada área y al director general
*Comunicar con dos semanas de anticipación el inicio del curso	*Controlar la asistencia de participantes e instructor	*Verificar si se lograron los objetivos
*Confirmar con el instructor la fecha del curso	*Presentar al instructor	*Evaluar la organización general del evento
*Hacer lista de participantes	Verificar que el instructor se ajuste al programa	*Evaluar el desempeño de los instructores
*Prepara el material y los medios de enseñanza	*Colaborar con los instructores	*Evaluar el desempeño de los participantes
*Controlar la cafetería y la limpieza del aula	*Dirigir y ejecutar la evaluación general del evento y del instructor de capacitación	*Evaluar y revisar los aspectos académicos y administrativos
*Verificar la disponibilidad del material didáctico y material de oficina necesarios para el desarrollo del curso	*Dirigir y ejecutar la evaluación de los participantes	
	*Elaborar el programa de clausura	

#### **IV. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO**

Es el proceso que permite medir los cambios de comportamientos provocados en los participantes por la ejecución de los cursos de capacitación y desarrollo. La evaluación se constituye en un elemento retroalimentador conducente a mejorar los programas, así como a eliminar aquellos que sean pocos efectivos.

Para medir la efectividad del entrenamiento de personal, la unidad de capacitación deberá realizar evaluaciones sobre los siguientes aspectos:

- ⇒ Reacción de los participantes
- ⇒ Reacción a programas externos de capacitación y desarrollo
- ⇒ Grado de aprendizaje de los participantes
- ⇒ Cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo
- ⇒ Resultados finales con relación a los objetivos
- ⇒ Efectividad de la dirección de formación

##### **Reacción de los participantes**

Se define como el grado en que los participantes aprovecharon el programa de capacitación y desarrollo. Es decir, medir la relación de los participantes de acuerdo al curso. La evaluación permite contar con información oportuna para realizar ajustes en los programas de capacitación y desarrollo especialmente en lo que tiene que ver con los contenidos y el desempeño de los instructores.

##### **Reacción a programas externos de capacitación y desarrollo**

Es muy común que la institución que ofrece los cursos tiene objetivos diferentes a los de nuestra institución, siendo esta la razón indispensable para diseñar formas diferentes de evaluación especialmente para esos programas.

##### **Grado de aprendizaje de los participantes**

Es importante medir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes en un programa de capacitación y desarrollo. Se asegura que el aprendizaje depende en gran medida de las reacciones, si estas son positivas los participantes tendrán la mejor disposición de aprender.

El grado de aprendizaje debe:

- ⇒ Medir cuantitativamente la calidad de aprendizaje adquirido por los participantes en un curso de capacitación y desarrollo
- ⇒ La evaluación se debe realizar antes y después de un evento de capacitación y desarrollo para conocer el resultado del programa.

Es recomendable utilizar los siguientes métodos de evaluación en los cursos de capacitación y desarrollo:

#### **Exámenes prácticos o de ejecución**

Se utilizan en los cursos en los que se desarrollan las habilidades o destrezas de los participantes, así como enseñar ciertas técnicas establecidas en los contenidos de los programas. Los exámenes prácticos o de ejecución sirven para medir el desempeño de los participantes en lo relacionado a destrezas y habilidades, se pueden medir los factores antes anotados a través de la aplicación de técnicas, tales como: demostraciones, presentaciones, prácticas grupales o individuales.

#### **Exámenes escritos**

Estas pruebas tienen gran aceptación para un alto grado de confiabilidad que se obtiene en su aplicación. Pueden examinar con bastante objetividad el grado de conocimientos adquiridos por los participantes.

#### **Exámenes orales**

Este es utilizado para juzgar el grado de conocimientos, habilidades y actitudes por los participantes en un programa de capacitación.

#### **Cambio de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo**

Este tipo de evaluación mide los efectos de un programa de capacitación y desarrollo en cuanto a los cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo y sus funciones después de haber participado en el curso.

Para poder medir los cambios en los participantes en el desempeño es necesario:

- ⇒ Evaluar antes y después del curso
- ⇒ Realizar una autoevaluación a los participantes
- ⇒ Evaluar a los jefes o supervisores
- ⇒ Evaluar a los jefes inmediatos
- ⇒ Evaluar a los compañeros del área
- ⇒ Evaluar al resto de los compañeros

#### **Resultados finales con relación a los objetivos institucionales**

Los resultados finales obtenidos por la institución son provocados por la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo. Se pueden medir estos resultados en: la eficiencia, reducción de costos, reducción de problemas laborales, rotación de personal, etc.

#### **Efectividad de la capacitación y el desarrollo**

Se examina el grado de eficiencia del conjunto de elementos que intervinieron para llevar a cabo el programa de capacitación y desarrollo. Por lo tanto el área de Administración de Recursos Humanos deberá evaluar la función de capacitación y desarrollo en cuanto:

- ⇒ Planeación de la capacitación y el desarrollo humano
- ⇒ Elaboración de planes y programas de capacitación y desarrollo
- ⇒ Ejecución de la evaluación de los programas

## CONCLUSIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados en el inicio de este trabajo se puede decir que estos fueron cumplidos ya que debido al amplio desarrollo que adquirí en la Facultad de Contaduría y Administración puedo defender la idea de que el egresado de esta licenciatura tiene las habilidades, actitudes y conocimientos que se requieren para laborar en cualquier empresa de servicios.

Los objetivos que se lograron en este trabajo se basaron en el conocimiento que se adquirió de las asignaturas que estructuran el plan de estudios de la carrera de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, el buen desarrollo profesional del administrador en una empresa depende de los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

Por lo cual para el desarrollo adecuado de la capacitación y el apoyo al desarrollo humano se implementó esta propuesta, la cual analiza cada uno de los pasos que se deben seguir para obtener un excelente resultado dentro del área en la que estemos trabajando, es necesario que la planeación de la capacitación esté sumamente enfocada a la filosofía y política que tenga la empresa, para que los resultados esperados vayan de acuerdo con lo que la empresa desea, por otro lado la detección de necesidades es otra parte importante dentro del proceso de capacitación y desarrollo, ya que de esta dependerá el impacto que se desea tener para cada una de las personas que laboran en la institución.

Analizando el tipo de habilidades, actitudes y conocimientos que se van a desarrollar, se implementa el plan de capacitación, que como se ha mencionado es importante tomar en cuenta el tipo de población a la que se le dará la capacitación y el desarrollo, el número de participantes, la determinación de los objetivos y desde luego, el presupuesto que se le ha otorgado a la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Al iniciar esta investigación se plantearon los principales problemas a los que actualmente se enfrenta el administrador, así mismo, se fijó un objetivo general; ahora, al llegar al final de este trabajo, haré hincapié en los principales aspectos y veremos si se cumplió o no el objetivo de esta tesis.

Primeramente tocamos el tema de la educación, como se vio durante ese capítulo ahora podemos asegurar que una parte importante para el mejoramiento del país es precisamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde, como bien es sabido el Plan Nacional de Desarrollo plantea puntos que a la fecha no se han logrado pero que se puede seguir trabajando en ellos para lograr por medio de las estrategias planeadas cumplir con esos objetivos. Aquí cabe destacar el punto de la remuneración a los maestros, últimamente han habido problemas por el bajo sueldo que ellos reciben por su trabajo, por tal, para estar en posibilidad de exigir y mejorar la calidad de la educación, es prescindible que se consideren mejores sueldos para el magisterio.

Independientemente de todo podemos concluir en este capítulo la importancia que juega el proceso de enseñanza el cual repercute individualmente, dentro de la institución y en general para el desarrollo del país. Por tal motivo el egresado en Administración, debe preocuparse por aportar a su personal el mayor número de conocimientos posibles para ser agente de este progreso.

Así mismo platicamos de la importancia del sector servicios en el país y estudiamos el desarrollo que ha presentado éste durante varios sexenios; la intención de abordar este tema es para entender que siendo el sector servicios una importante fuente de ingresos para el país, es aquí en donde el administrador debe ayudar a mejorar la calidad tanto del trabajo como de los conocimientos del personal que labora en empresas de este sector.

Posteriormente analizamos el mapa curricular del egresado de la carrera de Administración de la FCA-UNAM en donde comprobamos que somos los profesionistas adecuados para apoyar el desarrollo del recurso humano. Este desarrollo personal traerá como consecuencia que la empresa logre sus objetivos y es precisamente el administrador quien puede dirigir las actividades, funciones y tareas del ser humano hacia la consecución de objetivos generales sin dejar olvidados los propios de cada uno de los integrantes de la institución.

Cabe aquí comentar que el administrador tiene las bases para detectar las necesidades de cualquier departamento o área funcional, así mismo, es capaz de plantear alternativas de solución que no afecten el desarrollo de las demás áreas, todo lo contrario, la visión general que adoptamos durante la etapa educativa nos da la seguridad de planear, organizar, dirigir y controlar los aspectos de una empresa en su totalidad.

Finalmente planteamos un modelo de desarrollo, el cual es un sistema que se puede implantar en toda empresa fácilmente y que será una herramienta fundamental para lograr que tanto nuestro personal como la institución logren eficientemente sus objetivos y metas. Además este sistema traerá consigo que se inicie una etapa de control interna y general que nos ayudará a reducir tiempos, dinero, esfuerzo y errores en la práctica de nuestras actividades.

Por lo antes mencionado y de acuerdo a los objetivos propuestos, puedo asegurar que estos se cumplieron con gran éxito, ya que gracias al desarrollo del administrador dentro de la

empresa, este puede apoyar las habilidades, actitudes y conocimientos que se desean alcanzar en cada una de las áreas funcionales de cualquier empresa del sector servicios.

Los objetivos que se lograron en este trabajo se basaron en el propio conocimiento que se adquirió durante el estudio de todas las asignaturas que estructuran el plan de estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, el buen desarrollo profesional del administrador dentro del campo laboral dependerá de los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

De la misma manera, para el desarrollo adecuado de la capacitación y el desarrollo, se implementó la propuesta de modelo de desarrollo humano, la cual analiza cada uno de los pasos que se deben seguir para obtener un excelente resultado dentro del área en la que se está trabajando, y más aún en la empresa en general; es necesario que la planeación de la capacitación y el desarrollo este enfocada a la filosofía y a las políticas de cada institución para que el resultado esperado vaya de acuerdo con lo que la empresa realmente desea, por otro lado la detección de necesidades es otra parte importante dentro del proceso de capacitación y desarrollo, ya que de esta depende el impacto que se desea tener para cada una de las personas que laboran en la compañía.

Ahora bien, analizando el tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que se van a desarrollar, se implementa el plan de capacitación y desarrollo que como se ha mencionado, es importante tomar en cuenta el tipo de población a la que se dará la capacitación o en quien se pretende el desarrollo, el número de participantes, la determinación de los objetivos, y desde luego el presupuesto que se le ha otorgado a la empresa.

La elaboración de los programas se basa en los intereses comunes que tiene la empresa y el empleado, contemplando el diseño y la elaboración de los contenidos, analizando los métodos de enseñanza que se pueden utilizar dependiendo del contenido y finalmente la duración del programa.

La ejecución de la capacitación y el desarrollo involucra necesariamente:

1. El levantamiento de necesidades y diagnóstico de capacitación y desarrollo.
2. Programación de la capacitación y el desarrollo para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución de acuerdo a su presupuesto.
4. Evaluación de los resultados.

Las funciones especializadas para la capacitación son:

1. Establecer políticas y normas de capacitación y desarrollo dentro de la empresa
2. Colaborar con el inventario de necesidades de capacitación y desarrollo y el diagnóstico de entrenamiento.
3. Promover e implementar las actividades necesarias para satisfacerlas.
4. Asesorar técnicamente a aquellos que desarrollen tareas de entrenamiento (jefes, instructores internos y externos, etc.)
5. Evaluar y controlar los resultados obtenidos.

En el caso de los programas de capacitación y desarrollo, estos deben estar orientados hacia un doble objetivo:

- a) Perfeccionar al personal para desempeñar su puesto actual, y
- b) Crear condiciones para que puedan ocupar en el futuro posiciones más elevadas y complejas.

La diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de capacitación y desarrollo. El principal objetivo de estos es entonces el reducir la brecha entre ellos.

Con los continuos cambios en las instituciones y en el mundo en general, este objetivo se vuelve un principio sin fin, es decir, un proceso continuo.

En esta propuesta, se pretende obtener los mejores resultados sustentando los valores como son:

- ⇒ Orientación al cliente, (empleado)
- ⇒ Calidad, y
- ⇒ Mejora continua

Con base en estos valores, los procesos de perfeccionamiento se institucionalizan por medio de:

- ◆ Establecimiento de la misión y visión empresarial y personal
- ◆ Principios rectores
- ◆ Planeación y organización
- ◆ Lineamientos y políticas

Por todo lo anterior, se puede llevar a cabo un proceso de perfeccionamiento y optimización de la capacitación y el desarrollo, analizando que estos factores son un camino, una forma de trabajar y no un fin en sí mismo; por lo tanto es necesario saber que un programa y proceso siempre tendrá un principio y un fin, pero adecuándolo a las necesidades políticas, económicas y sociales de la empresa éste se vuelve continuo y para ello debe existir un proceso capaz de actualizarse y renovarse, esta renovación se hace basada en el entorno en el cual prevalece la empresa, ya que se desea obtener por medio de la capacitación y el desarrollo, el perfeccionamiento del ser humano y con ello el incremento en la productividad.

## **BIBLIOGRAFIA**

- √ Ernesto Meneses Morales  
Tendencias Educativas Oficiales en México  
Edit. Porrúa 1921-1911
- √ Roberto Pinto  
Proceso de Capacitación  
Edit. Diana 1990
- √ Roberto M. Fulmer  
Administración y Organización  
Edit. CECSA
- √ Luigi Valdes  
Conocimiento es Futuro  
Edit. Programas Educativos 1995
- √ Programas Analíticos Plan 1993  
Licenciatura en Administración  
FCA-UNAM
- √ Alfonso Siliceo  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Edit. Limusa 1995
- √ Silvestre Méndez  
Problemas Económicos de México  
Edit. Trillas 1996
- √ Adalberto Rios Szalay / Andrés Paniagua  
Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Edit. Trillas 1990
- √ María Elisa Acosta González  
Un proyecto de vida para directivos  
Edit. SITESA 1992
- √ Plan Nacional de Educación 1995-2000  
SEP 1995
- √ Fernando Arias Galicia  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Trillas 1994