



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3379

Diagnóstico sobre la calidad del servicio en las universidades bolivianas en la formación de futuros profesionales en el pregrado

PhD. José Limón Moscoso

joselimon@uagrm.edu.bo - limonmoscosojose@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0003-2128-6610>

Licenciatura en Médico Veterinario Zootecnista de la U.A.G.R.M.

Maestría en Epidemiología en la Universidad de la Habana, Cuba

Doctor en Investigación Científica y Pedagogía de la Educación en la FINOR-U.A.G.R.M.

Docente en la Facultad de Ciencias Veterinarias en la U.A.G.R.M.

RESUMEN

Este trabajo analiza las demandas del estudiante en cuanto a su desarrollo profesional durante la licenciatura. Uno de los factores más significativos en la búsqueda de una alta calidad educativa es el estudiante como consumidor del servicio universitario. Se describe como la medida en que los resultados de una organización satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas.

El objetivo del trabajo es: "Reflexionar e identificar la presencia de posibles causas que afecten la calidad del proceso de Formación de futuros profesionales en el pregrado, a partir del análisis de los principales requerimientos, falencias, causas y las acciones posibles relacionadas con la gestión de la calidad y la eficiencia que permiten ofrecer solución para satisfacción de los clientes".

Para lograr el objetivo se utilizó una metodología participativa y un análisis transversal, realizados por expertos en los campos de la educación, la psicología, la salud y la administración. La misma persona que identifica las necesidades del cliente, las principales deficiencias, las causas de esas deficiencias y las posibles medidas correctivas para abordar esas deficiencias.

La conclusión es que es necesaria una reestructuración de las funciones primarias de la educación superior, particularmente las que están relacionadas con la formación de los estudiantes, para responder adecuadamente a los nuevos requerimientos de calidad y formación integral que tiene el estudiante del siglo XXI. Estos requisitos le permiten adaptarse y ser un profesional eficaz en el entorno incierto y cambiante actual.

Palabras clave: *calidad de servicio; formación de profesionales; pregrado; universidades bolivianas.*

Correspondencia: limonmoscosojose@yahoo.com

Artículo recibido 10 agosto 2022 Aceptado para publicación: 10 septiembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Limón Moscoso, J. (2022). Diagnóstico sobre la calidad del servicio en las universidades bolivianas en la formación de futuros profesionales en el pregrado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4107-4126. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3379

Diagnosis on the quality of service in bolivian universities in the training of future professionals in the

ABSTRACT

This work analyzes the demands of the student regarding their professional development during the degree. One of the most significant factors in the search for a high educational quality is the student as a consumer of the university service. It is described as the extent to which an organization's results meet the needs and expectations of its customers and other interested parties.

The objective of the work is: "To reflect and identify the presence of possible causes that affect the quality of the training process of future professionals in the undergraduate, based on the analysis of the main requirements, shortcomings, causes and possible actions related to the management quality and efficiency that allow us to offer solutions for customer satisfaction".

To achieve the objective, a participatory methodology and a cross-sectional analysis were used, carried out by experts in the fields of education, psychology, health and administration. The same person who identifies the client's needs, the main deficiencies, the causes of those deficiencies and the possible corrective measures to address those deficiencies.

The conclusion is that a restructuring of the primary functions of higher education is necessary, particularly those related to the training of students, to adequately respond to the new requirements of quality and comprehensive training that the 21st century student has. These requirements allow you to adapt and be an effective professional in today's uncertain and changing environment.

Keywords: *Quality of service; professional training; undergraduate; Bolivian universities.*

INTRODUCCIÓN

La mejora de la calidad es actualmente uno de los mayores retos de la educación. Existe preocupación por la productividad, la eficiencia y la competitividad en todos los ámbitos del sistema educativo. Esto se debe al fenómeno de la globalización, así como a los avances tecnológicos, los avances científicos y otros cambios. Estos factores también han impulsado la búsqueda de la excelencia en los procedimientos básicos de admisión a la universidad, como preparación, investigación y extensión.

Pero, ¿qué es exactamente la calidad? Este término, que está presente en todas las acciones y escenas cotidianas y está relacionado con la eficiencia, es difícil de definir ya que puede significar diferentes cosas para diferentes personas según el contexto.

Así, según lo expuesto en el módulo de Gestión de Calidad en la Educación Superior, por la Dra. Castro, la calidad es: “Grado en que los resultados de la organización satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas” (Castro, 2019, pág. 26).

Esta definición, en el ámbito de la educación coloca al estudiante en el rol de cliente, que espera satisfacer sus requerimientos que van direccionados a recibir una educación de calidad, que le permita adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurarse el reconocimiento, respeto y supervivencia digna en la sociedad actual.

Otra definición que se relaciona con el enfoque del presente estudio es la que ofrece (Lago, Gamoba, & Montes, 2014, pág. 37) quienes afirman que:

Calidad es la consecuencia de comparar las expectativas con la calidad percibida del servicio. Esto significa que la medida de la calidad se basa en cuán satisfechas están las personas y cuánto valoran lo que reciben. La única escala válida para evaluar la calidad es la eficacia como relación entre las necesidades sentidas y los resultados obtenidos. El éxito de los programas u organizaciones depende principalmente de su capacidad para maximizar esta proporción.

Esta declaración impone una carga mayor a la institución de educación superior porque exige la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficiencia interna, eficiencia externa, impacto, suficiencia, eficacia y equidad. Solo entonces se puede decir que proporciona alta calidad a la educación. Es necesario redefinir y mejorar los procesos

de gestión de la calidad de los servicios educativos para satisfacer este requisito en los estudiantes.

Jiménez González (2011) afirma lo siguiente: Debido a que refleja la efectividad de los servicios académicos y administrativos, la satisfacción de los estudiantes con las unidades de aprendizaje, las interacciones con los maestros y compañeros de clase, así como con las instalaciones y el equipo, es un componente crucial en la evaluación de la calidad de la educación. “La visión del estudiante, que resulta de sus percepciones, expectativas y necesidades, servirá como punto de referencia para mejorar la administración y el desarrollo del programa académico” (Alvarez Botello, Chaparro Salinas, & Reyes Perez, 2015, pág. 3).

Se coincide en que la satisfacción de los estudiantes es uno de los factores que más se debe tener en cuenta a la hora de evaluar la calidad de la educación. Por su condición de clientes, serán los mejor calificados para evaluar la efectividad de los servicios que brinda la universidad. Por lo tanto, el propósito del presente documento es: “Reflexionar e identificar la presencia de posibles causas-efectos, que afecten la calidad del proceso de Formación de futuros profesionales en el pregrado, y a partir de esto elaborar propuestas de solución a estas falencias” (Gonzales, 2000, pág. 25).

Este objetivo responde a la necesidad de proponer mejoras para la formación del estudiante actual, cuyo perfil se orienta a ser activo-participante, reflexivo, responsable de su propio proceso de aprendizaje y creador de conocimiento.

METODOLOGÍA

Para la reflexión, se utilizó una metodología de **análisis participativo**, en base a la experiencia profesional y docente, de un equipo multidisciplinario conformado por expertos de las áreas: Pedagogía, Psicología, Salud y Administración. Mismos que determinaron que, para lograr la calidad y competitividad de las instituciones educativas en cuanto a la Formación de futuros profesionales en el pregrado, se deben considerar las siguientes exigencias de los clientes-estudiantes:

- Plan de estudios
- Docentes
- Servicios
- Recursos e infraestructura

El cliente (estudiante), demanda de una Institución de Educación Superior: Ser formado como un profesional reconocido, que sea Cotizado en el campo laboral, además de ser capaz de emprender en su área de especialización. Esto implica:

En cuanto al plan de estudios, éste contempla el desarrollo de habilidades y destrezas de resolución de problemas técnicos, así como el desarrollo de destrezas de investigación científica, todo lo cual se fundamenta en una metodología de enseñanza y aprendizaje multifacética, tales como clases - conferencias, seminarios, talleres, practica de clases, trabajo de laboratorio y proyectos transversales o multidisciplinares.

En este sentido, el modelo educativo debe desarrollarse a partir del enfoque integral socioformativo, que es un conjunto de lineamientos que pretenden crear las condiciones pedagógicas necesarias para “facilitar el desarrollo de competencias a través de la integración de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los que viven las personas, mediante la implementación de actividades contextuales” (Tobón, 2006, pág. 25).

Adicionalmente, es necesario definir con precisión qué se entiende por "competencias". La propuesta de Tobón es:

Pensar las competencias como procesos complejos de acción-actuación-creación que realizan las personas para resolver problemas y realizar tareas tanto en la vida cotidiana como en el ámbito profesional, contribuyendo a la creación y transformación de la realidad. Estas competencias incluyen saber cómo _ser autónomo, tener iniciativa y trabajar con los demás, así como saber qué hacer. Esto requiere tener en cuenta los requisitos únicos del entorno, así como las necesidades propias y los procesos inciertos. También requiere tener autonomía intelectual, conciencia crítica, talento creativo y sentido de la aventura. (Tobón, 2006, pág. 69)

En cuanto a la docencia: Los estudiantes demandan docentes capacitados para guiar su proceso educativo de manera continua y eficaz, que sean expertos en métodos y técnicas de enseñanza de vanguardia que hagan uso de la tecnología y las TIC y TAC, y que conozcan la enseñanza de vanguardia. metodologías que incorporen un estilo de trabajo atractivo, motivador y participativo. Además, deben ser dignos de confianza, seguir el

ejemplo, adherirse a planes y programas avanzados y actualizar continuamente su contenido.

En cuanto al uso de las TIC, Gonzales sostiene que:

Si queremos estar en condiciones de aprovechar al máximo el potencial de Internet, debemos ser conscientes de que una cosa es acercarse a Internet y encontrar información, y comprenderla e integrarla en nuestras estructuras cognitivas o usarlo en otros contextos es otro asunto. Las TIC se están convirtiendo en herramientas cada vez más amigables, accesibles y adaptativas que las instituciones educativas utilizan para influir en el desempeño individual y organizacional. (Gonzales, 2000, pág. 34)

En cuanto a los servicios: los estudiantes solicitan asistencia integral en: apoyo administrativo institucional, trámites de matrícula, diplomas, apoyo económico, movilidad o intercambio estudiantil, apoyo médico y psicológico, y actividades artísticas, culturales y deportivas.

En cuanto a los recursos e infraestructura: insisten en que la universidad cuente con espacios (tanto físicos como virtuales) para la formación pertinente al momento y contexto.

Tobón, por su parte, explica que:

La gestión de las instituciones educativas también tiene un impacto significativo en el desarrollo de competencias, ya que requiere una variedad de recursos para mediar en este proceso, más allá del tradicional libro de texto y pizarrón, como bien- abastecido bibliotecas (con fácil acceso a las mismas por parte de los alumnos), la disponibilidad de ordenadores, y el acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Internet, recursos para dispositivos móviles, etc.). Para lograr esto, la institución educativa debe gestionar recursos con una variedad de organizaciones públicas y privadas, pero al mismo tiempo, estas últimas organizaciones deben ver la educación como un componente clave del desarrollo social y económico y proporcionar los recursos financieros adecuados. (Tobón, 2006, pág. 32)

El análisis del equipo interdisciplinario ha detectado además como **principales falencias** en el cumplimiento de los requerimientos de los estudiantes por parte de las universidades en Bolivia, los siguientes factores: Falta de actualización de los docentes; Profesores que no planifican su avance; Practica insuficiente en sus áreas respectivas; Desinterés por la investigación; y Resistencia al cambio tecnológico.

Las causas que provocan falencias en el cumplimiento de los requerimientos de los estudiantes son: Programa de desarrollo de talento humano deficiente o inexistente; Falta de motivación de los docentes; Énfasis en clases magistrales; Infraestructura insuficiente para practicas; Investigación vista como un gasto y no como una inversión; Falta de convenios con empresas privadas para desarrollar investigación. Falta de preparación teórica-practica del docente en planificación y control de la catedra.

Después de una minuciosa reflexión multidisciplinar se consideran como posibles **acciones de solución** relacionados con la gestión de la calidad y la eficiencia, las siguientes: Desarrollar procesos técnicos en la gestión del talento humano; Incremento de Horas de practica; Priorizar investigación para captar recursos; Profesores con experiencia y formación en educación superior diplomados, maestrías y doctorados.

Concluimos por lo tanto en que la educación ha experimentado una serie de cambios y transformaciones producto de la globalización, lo que ha creado necesidades específicas, que se deben cubrir para adaptarse a un entorno impredecible y cambiante. En este contexto las Instituciones de Formación Superior deben responder a estas nuevas demandas de formación integral y de calidad, redefiniendo su labor, minimizando sus falencias, implementando procesos de mejora continua y sobre todo, enfocándose en el estudiante-cliente, desarrollando en ellos habilidades necesarias para tener éxito en su desempeño personal y profesional, buscando propiciar la participación activa, la adaptación a nuevas situaciones, orientando, motivando, formando en resolución de problemas, trabajo colaborativo y en equipos, en fin habilidades blandas indispensables para el éxito en cualquier profesión solo así el nuevo profesional podrá sobrevivir y enfrentar los desafíos del mundo actual y se sentirá satisfecho con el servicio integral recibido de parte de la universidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Falencias existentes en la prestación del servicio

Principales falencias en el cumplimiento de los requerimientos de los estudiantes por parte de las universidades en Bolivia.

a) Falta de actualización de los docentes

Desde el principio del siglo XXI y lo que llevamos del mismo, el panorama de la enseñanza en la formación profesional paso de ser estática, a ser dinámica, “Es por este motivo que los docentes deben indagar acerca de nuevos métodos de aprendizaje e investigaciones científicas en el área de la educación y la pedagogía” (UNIVERSIA, 2016, pág. 2) por lo tanto la actualización docente es principalmente desarrollar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno en la parte educativa para así mejorar los métodos de enseñanza aprendizaje del estudiante.

b) Practica insuficiente

Cuando un estudiante realiza la práctica, hay una serie de obligaciones que cada parte involucrada debe cumplir. Por un lado, el alumno será responsable de la realización del trabajo práctico; por otro, su tutor académico se encarga de poner en marcha el prácticum sitio y organización del seguimiento académico; y en el tercero, su tutor profesional será el responsable del desarrollo profesional del alumno dentro de la empresa u organización donde se realicen las prácticas.

En términos generales, el objetivo de los estudiantes que realizan prácticas es obtener una formación práctica en el lugar de trabajo y comenzar a utilizar los conocimientos teóricos que han adquirido durante su formación académica para desarrollar las habilidades necesarias para la actividad profesional. Es necesario utilizar los conocimientos adquiridos en la fase académica y adquirir experiencia curricular (Anónimo, 2020).

c) Desinterés por la investigación

La investigación en las universidades bolivianas apenas existe, es una triste realidad para todas aquellas personas que tienen vocación investigadora.

La verdad es que a muy pocos interesa investigar, por el simple hecho de la ¡comodidad! Resulta más fácil aportar tecnología y gastar cientos de miles de millones en derechos de patentes que esforzarse en producir algo.

“Los estudiantes perciben de manera distinta la investigación en el contexto de la universidad y todos ellos tienen algún nivel de argumentación sobre sus posiciones individuales” (UNINORTE, 2010, pág. 11). Parece que ni la formación especializada ni los universitarios a los que asisten tienen un impacto significativo sobre si tienen una actitud positiva o negativa sobre el tema.

d) Resistencia al cambio tecnológico

Estamos en una época en la que los avances tecnológicos representan grandes oportunidades para las organizaciones, sobre todo a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC), sin embargo, no siempre es fácil adoptar estas nuevas prácticas y es posible que no obtengas el resultado esperado si no se gestiona de manera correcta el proceso de cambio e innovación en la organización.

No hay asunto más delicado, ni más peligroso para gestionar, ni nada con más dudoso en su éxito que ser el líder en la introducción de cambios. El que cambia el orden (innovador) tendrá como enemigos a quienes están bien en el viejo orden, y sólo tendrá cómo seguidores quienes podrían estar mejor en la nueva situación (tecnológico, 2013).

e) Docentes que no planifican su avance

La planificación del docente no siempre obtendrá los resultados deseados, pero eso no significa que la planificación no sea buena, sino que hay que modificar aspectos en ella según el contexto en el cual se trabaja.

La importancia de la planificación se deriva de la necesidad de organizar las actividades de clase con los estudiantes de una manera lógica. Esto requiere “tomar decisiones sobre lo que se aprenderá, lo que se hará y cómo lograr las metas de la mejor manera antes de involucrarse en la práctica real” (Anónimo, 2008, pág. 3).

Desde este punto de vista, es relevante determinar los contenidos conceptuales, procedimentales y de actitudes que se abordarán, en qué cantidad y con qué profundidad, los cuales deben tener una actualización constante por los cambios tecnológicos y educativos que existen.

Causas de las falencias detectadas

- a) Programa de desarrollo de talento humano deficiente o inexistente, falta de motivación de los docentes.
- b) Falta de preparación teórica-práctica del docente en planificación y control de la cátedra.

En los dos primeros puntos, tocamos de causas de las falencias presentadas por el estudiante, en la cual vemos que la actual globalización y la competitividad requieren que las instituciones diseñen el sistema de gestión del talento humano, ya que vendría a ser clave para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales y de esta manera la motivación esté presente en el docente cada día de clases en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje al estudiante. Fenstermacher y Soltis (1998) afirman que cada docente tiene su forma de enseñar, un modo de poder definir sus propias técnicas de enseñanza así como las funciones; a tal efecto, el docente deja de ser un transmisor de conocimiento para pasar a ser un docente orientador. (Prieto Marlene, 2014) Tomando en cuenta lo que nos dice Fenstermacher y Soltis gran parte de la motivación docente está centrada en lo que oferta la universidad para ellos.

c) Énfasis en clases magistrales-Infraestructura insuficiente para practicas

Para saber que una institución de educación está comprometida con una educación de calidad, debe de contar con los siguientes parámetros:

- Condiciones de comodidad para los estudiantes, docentes y administradores, principalmente cubrir los servicios básicos como: electricidad, agua y desagüe, además de una ventilación e iluminación adecuada.
- Espacios que fomenten la investigación: laboratorios, talleres, bibliotecas, etc.
- Espacios que permitan el desarrollo de actividades artísticas, culturales y deportivas.

Tener experiencias académicas en espacios muy bien establecidos y equipados, genera una ventaja diferencial en el mercado laboral. Las empresas nacionales conocen los niveles de calidad de las universidades locales en diferentes aspectos, uno de ellos el de “infraestructura educativa”. Un edificio moderno es un buen indicador de la calidad de tu enseñanza.

d) La investigación es vista como un gasto y no como una inversión-falta de convenios con empresas privadas para desarrollar investigación

La investigación es uno de los pilares fundamentales dentro de la universidad ya que no se puede concebir una educación superior sin la gestión de este campo que dinamiza la construcción del conocimiento y el cambio social.

Por lo tanto “Los Estados nacionales deben buscar que sus investigadores tengan las adecuadas condiciones físicas e intelectuales para crear conocimiento, innovar y

transformar, en síntesis, para que puedan ser una verdadera masa crítica que aporte a su nación". (Martinez, 2010, pág. 14)

e) Programas de capacitación ineficientes

Actualmente en las organizaciones el tema de la calidad, al igual que la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad, es algo que se debe hacer de manera dinámica teniendo en cuenta no solamente cambios tecnológicos, de conocimientos, habilidades, sino también actitudinales.

Con la adaptación de los nuevos modelos pedagógicos orientados en dotar a los estudiantes de conocimientos que le garanticen una formación permanente y continua, "las universidades están conduciendo a los estudiantes a una formación basada en una educación permanente, continua y con pertinencia social" (URBE, 2014).

Tal y como señalábamos anteriormente, no existe una técnica mejor que otra, sino que el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje radica en la selección y combinación armónica de varias técnicas por parte del profesor o docente.

Propuestas de solución

Posibles acciones relacionadas con la gestión de la calidad y la eficiencia que permitan actuar sobre las causas y posibilitar la resolución de las deficiencias en la satisfacción de los estudiantes.

Gestión de talento humano

Es necesario emplear un proceso de gestión del talento técnico, teniendo en cuenta los siguientes subprocesos, para avanzar en una gestión técnica de las personas que prestan servicios a los estudiantes:

- Diseño, descripción y análisis de cargos.
- Reclutamiento de Personal
- Selección de Personal
- Contratación
- Inducción y capacitación
- Evaluación de desempeño.
- Compensación
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo

- Entrenamiento y desarrollo del personal.

Diseño, descripción y análisis de cargos.

Todas las acciones que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos parten del conocimiento de los lugares de trabajo.

El proceso de recopilar toda la información esencial sobre un puesto de trabajo por medios sistemáticos se conoce como análisis de puesto. Esta información puede ser importante para el desempeño óptimo del puesto, así como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus empleados.

Los requisitos para el empleo son los mismos, como años de experiencia docente, una maestría en educación superior, conocimientos de informática, entre otros.

Manual de Funciones

El conjunto de las Descripciones de los Puestos Tipo existentes en la organización, en las que se especificarán sus objetivos, funciones, tareas, exigencias, responsabilidades y condiciones de trabajo (Chiavenato, 2008).

El Manual de Funciones de una organización, por tanto, recoge todas las Descripciones de los diferentes Puestos Tipo existentes en la misma.

Puesto Tipo, es aquel recoge los Puestos de Trabajo que son suficientemente similares entre sí como para justificar que se incluyan en una misma Descripción.

Todos los puestos de Docentes de una organización de educación superior son similares funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo; por ello, sólo existirá un Puesto Tipo de Docente, que será el que se incluya en el Manual de Funciones.

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer a las personas y recopilar información sobre ellas para que puedan decidir si las admiten o no. Reclutamiento: conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Es un componente esencial del enfoque de gestión del talento de cada organización. Un programa de reclutamiento para producir un grupo de candidatos potencialmente calificados puede ponerse en marcha una vez que se hayan satisfecho los requisitos para los puestos de trabajo y la necesidad de recursos humanos (Dolan, 2014).

Estos candidatos pueden tener éxito de fuentes internas o externas. Como resultado de volverse blanco bajo el impacto de las técnicas de refinación, las fuentes de RH se

conocen como fuentes de refinación. El proceso de evaluación comienza con datos relacionados con las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la organización.

Se utilizará una combinación de contratación interna y externa para cubrir los puestos vacantes de Docente, lo que permitirá una mayor cantidad de solicitudes profesionales que cumplan con los requisitos mínimos.

Selección

El proceso de selección incluye tanto la recopilación de información sobre los candidatos para el puesto como la elección de quién debe ser contratado.

La selección del TH puede describirse como el proceso de encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, o entre los candidatos rechazados, aquellos que son más adecuados para los puestos que ya están en la empresa con miras a mantener o mejorar a los empleados en su productividad y rendimiento (Boyett, 1999).

La selección pretende abordar dos cuestiones fundamentales:

- La idoneidad y eficiencia del hombre para la tarea
- Diseño, descripción y análisis de cargos

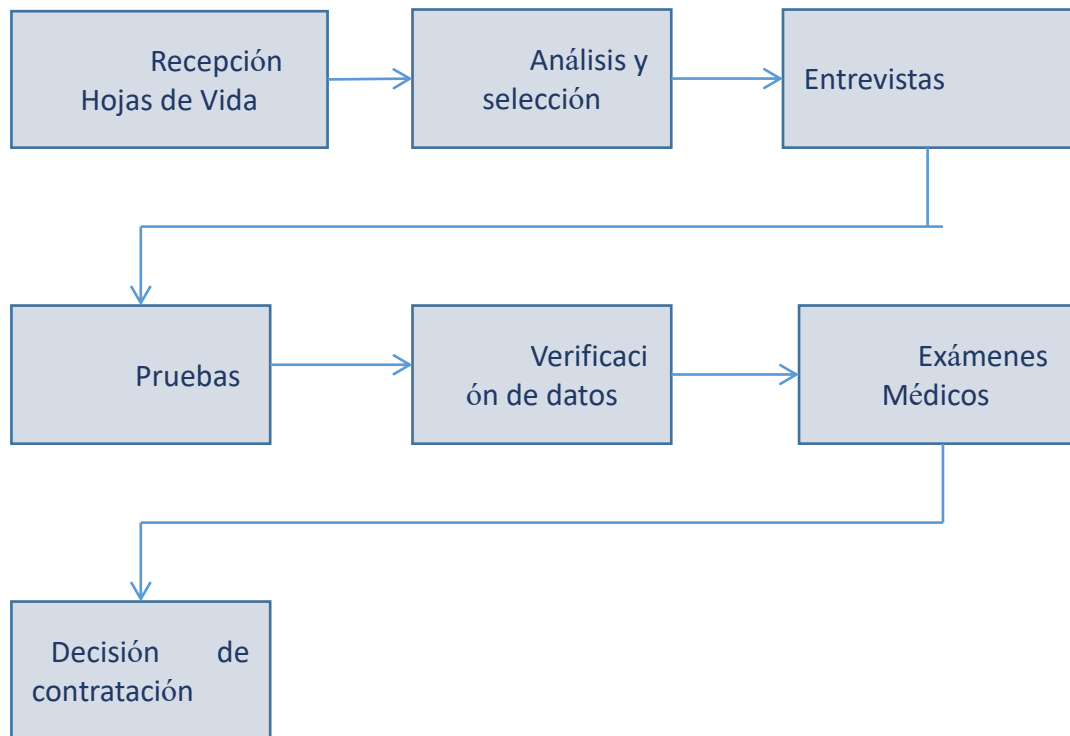
La definición de las obligaciones y condiciones de un cargo se incluye en su descripción, que es correspondencia escrita. Da información sobre lo que hace el aspirante, cómo lo hace y por qué lo hace.

Una unidad de organización conocida como "cargo" se puede definir como que tiene un conjunto de deberes y responsabilidades que la diferencian de otros cargos.

Es un proceso que implica identificar los componentes o acciones que componen la naturaleza de un trabajo y lo diferencian de todos los demás trabajos en la organización. La relación detallada entre los deberes o tareas del trabajo (lo que hace el ocupante), los métodos utilizados para llevar a cabo esos deberes o tareas (cómo se hace) y las metas del trabajo (por qué se hace) se conoce como descripción de puestos de trabajo (Chiavenato, 2008).

El proceso de recopilación, análisis y registro de información sobre las cargas se conoce como análisis de carga. Independientemente del tipo o nivel de empleo, es un proceso de investigación de las actividades laborales y las demandas de los empleados.

Gráfico # 1 *El proceso de la selección de personal*



Fuente: Elaboración propia

Inducción y capacitación

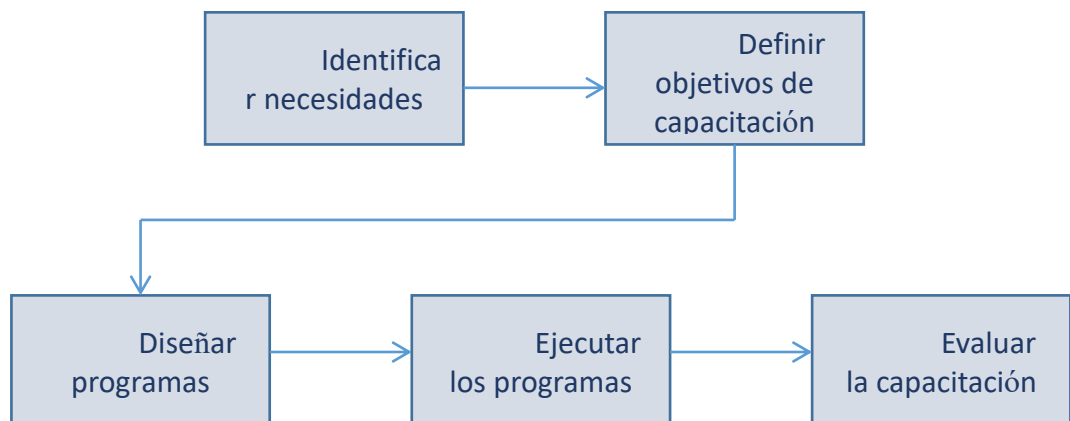
Inducción

Es el proceso por el cual el nuevo empleado se familiariza con la empresa y su funcionamiento. El fin es facilitar la adaptación del nuevo empleado y la contribución es generar un buen ambiente de trabajo

Capacitación

Es el proceso a través del cual un empleado aprende a desempeñar sus funciones de acuerdo con las políticas y procedimientos de la empresa.

Gráfico # 2 *El proceso de la capacitación al personal*



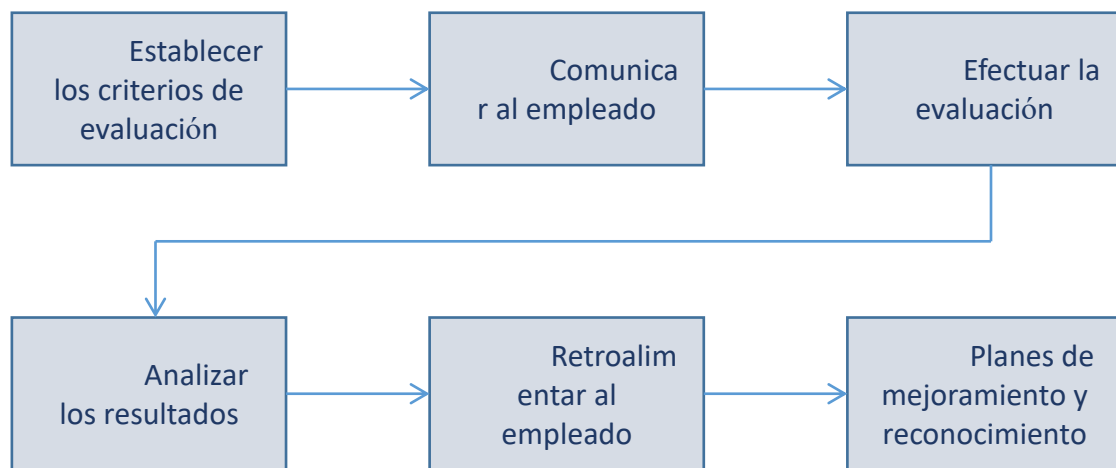
Fuente: Elaboración propia

Evaluación de desempeño

Es una técnica de gestión imprescindible en la actividad administrativa. El proceso de evaluación de los empleados se conoce como evaluación del desempeño y, a menudo, se desarrolla a partir de programas formales de evaluación que utilizan cantidades razonables de datos sobre los empleados y su desempeño en sus roles. Su propósito es inspirar o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguien para medir el desempeño de una persona en su trabajo y su potencial de crecimiento (Alles, 2007).

Proceso

Gráfico # 3 El proceso de la evaluación del personal



Fuente: Elaboración propia

Para el caso en estudio se enfatizará en la implementación de la *Evaluación de Desempeño 360°*, el cual se explicará detalladamente en cuanto a la forma de aplicarlo y la distribución de las funciones.

Evaluación de Desempeño 360°

Es un sistema de calificación del desempeño y de los resultados en el que participan, además del gerente, otras personas familiarizadas con el evaluado. El uso intensivo de la herramienta de evaluación de 360° comenzó a mediados de la década de 1980, con el objetivo principal de evaluar las competencias del ejecutivo a nivel ejecutivo. Es un método de evaluación que desafía la noción de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las habilidades de sus subordinados" porque ahora toma en cuenta las opiniones de otras personas que conocen el tema y lo han visto en acción, como sus pares, subordinados, clientes internos y proveedores (Chiavenato, 2008).

El 360°, como comúnmente se le conoce, es una herramienta muy flexible que puede ser utilizada para mejorar muchos otros aspectos organizacionales según las necesidades de las empresas. Es un método que está estructurado para recopilar opiniones de varias personas sobre el desempeño de un empleado específico, de un departamento o de una organización. Esto permite que las opiniones se utilicen en una variedad de formas para mejorar el rendimiento mientras se maximiza el rendimiento general de los resultados comerciales (Dolan, 2014).

La expresión deriva de incluir los círculos de 360 grados que reflejan simbólicamente todas las conexiones pertinentes de una persona con su entorno laboral.

En el caso de los docentes, deben ser evaluados por el jefe de carrera, sus colegas, administrativos, alumnos.

El uso del modelo de evaluación de 360 grados redundará en:

- a) El establecimiento de políticas internas de contratación más precisas en función de los resultados de la evaluación, que permitan asegurar al candidato más calificado para el puesto vacante.
- b) Se establecen planes de fortalecimiento y desarrollo de capacidades individuales y grupales en función del puesto y trayectoria profesional de cada persona.
- c) Las personas exitosas y potenciales son más fáciles de identificar para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- d) Permite una evaluación sistemática del desempeño Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- e) Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
- f) Simplifica la aplicación de retroalimentación formal Provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos.
- g) Provee de información para la PLANEACIÓN DEL DESARROLLO INDIVIDUAL, y este es el tema central de esta conferencia.
- h) El desarrollo particular de metodología informática para la aplicación, aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

CONCLUSIONES

A) Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar (Chiavenato, 2008).

B) Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades.

- I. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.
- II. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:
 - Enfoque al Usuario
 - Trabajo en Equipo
 - Iniciativa
 - Desempeño
 - Eficiencia
 - Rapidez / Velocidad
 - Valor
 - Agregado
 - Confianza y Honestidad
 - Puntualidad
 - Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico:

- Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.
- Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

C) Conduciendo las Evaluaciones

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360º seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.
- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

Compensación

Lo proporciona el salario. El propósito del trabajo del maestro es proporcionar una compensación (apropiada por los servicios prestados) en términos monetarios. Como tal, el maestro debe obtener un salario competitivo que apoye el equilibrio organizacional tanto interno como externo. Sólo será posible contar con maestros capaces y modernos que presenten solicitudes a las cátedras con remuneración competitiva (Dolan, 2014).

Beneficios Sociales

Son aquellos beneficios, comodidades, ventajas y servicios que las empresas brindan a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la

organización.

Su propósito es mantener y hacer crecer la fuerza laboral en un nivel satisfactorio de moral y productividad, al mismo tiempo que ahorra esfuerzos y preocupaciones a sus empleados (Chiavenato, 2008).

Las instituciones educativas deben entonces asumir la responsabilidad de estos beneficios para motivar a sus profesores a apoyar sus metas organizacionales.

Higiene y Seguridad

Estas dos actividades están íntimamente relacionadas y enfocadas a asegurar que las condiciones de trabajo y los suministros sean capaces de mantener un cierto nivel de salud de los empleados. Según la definición de la OMS, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedad (Chiavenato, 2008).

Su función consiste en el diagnóstico y la prevención de enfermedades profesionales a partir de la investigación y el manejo de dos factores: el individuo y su entorno de trabajo, así como la prestación de servicios de primeros auxilios, total o parcialmente, según el tamaño de la empresa, los negocios, relaciones éticas y colaboración con la familia del empleado.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, M. A. (2007). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS*. Ediciones Granica S.A.

Alvarez Botello, J., Chaparro Salinas, E. M., & Reyes Perez, D. (2015). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los servicios Educativos brindados por instituciones de Educación Superior. *REICE*, 13(2), 3. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55138743001>

Anónimo. (Agosto de 2008). *Educando*. Obtenido de www.educando.edu.do: www.educando.edu.do/articulos/docente/la-importancia-de-planificar/

Anónimo. (2020). *Marbenabogados*. Obtenido de www.marbenabogados.com: www.marbenabogados.com/derechos-los-estudiantes-practicas/

Boyett, J. H. (1999). *Hablan los Gurus*. Barcelona: Norma.

Castro, M. (2019). Gestión de Calidad en la Educación Superior. *La gestión de la calidad Universitaria*. Santa Cruz.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Dolan, S. L. (2014). *La gestión de las personas y del talento*. Madrid : Mc Graw Hill.

- Gonzales, C. (2000). *Competencias y Proyecciones de La Formación Docente*. Venezuela.
- Lago, D., Gamoba, A. A., & Montes, A. J. (23 de mayo de 2014). Calidad de la educación Superior: Un análisis de sus principales determinantes. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(2), 37. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjscLwj67IAhVFzlkKHfmkAFMQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5104971.pdf&usg=AOvVaw1juL1v1fUEUtoamiJaF4Tk>
- Martinez, L. P. (24 de mayo de 2010). *LA FUNCIÓN DE LA UNIVERSIDAD*. Obtenido de <file:///C:/Users/HP.LAPTOP-F2SP899G/Downloads/8400-32167-1-PB.pdf>.
- Prieto Marlene, M. B. (06 de Junio de 2014). <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle>.
- tecnologico, R. a. (29 de octubre de 2013). (<https://www.inmoblog.com/resistencia-al-cambio-tecnologico/>).
- Tobón, S. (2006). *Formación Basada en Competencias*. Madrid - España.
- UNINORTE. (18 de julio de 2010). *Científicas*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co>: (<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewArticle/1136/4600>)
- UNIVERSIA. (30 de Marzo de 2016). *Universia*. Obtenido de noticias.universia.com.ar
- URBE. (06 de Septiembre de 2014). *Urbe*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu>: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle>