



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE UNITEC**

SUSTENTADO POR:

ANA MELISSA LOZANO PADILLA

CARLOS EDGARDO REYES LÓPEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE UNITEC**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
INGRID VILLELA**

**MIEMBROS DE LA TERNA
ALBERTINA NAVARRO
PATRICIA VILLALTA
JUAN OBED ESPINAL**



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNITEC

AUTORES

Ana Melissa Lozano y Carlos Edgardo Reyes

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como propósito mostrar los elementos necesarios para contribuir con el proceso de actualización de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de UNITEC considerando cuatro puntos de vista que son determinantes en este proceso, tales como estudiantes, docentes, graduados y expertos en el manejo del recurso humano, con el objetivo de brindar un servicio de educación actualizada capaz de enfrentar y resolver la problemática con la cual conviven diariamente las organizaciones, buscando generar utilidades y rendimientos económicos. Se siguió una metodología basada en encuestas que determinaron el grado de satisfacción de los estudiantes, graduados y la perspectiva que tienen los empresarios y docentes, quienes por medio de un grupo focal analizaron y definieron aspectos encaminados a brindar contenidos académicos acorde a las necesidades del mercado laboral. Estos datos dieron como resultado, en el caso de los estudiantes, la solicitud de que se incluyeran temas actualizados; los graduados, por su parte, mostraron las debilidades que no fueron atendidas; los empresarios indicaron qué competencias son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales y los docentes, la perspectiva académica para satisfacer las demandas de lo anteriormente expuesto. Esto nos llevó a concluir que es necesario fortalecer las debilidades encontradas debido a la importancia que tiene el manejo del recurso humano dentro de las organizaciones, por lo que se recomienda que la actualización de la maestría de recursos humanos debe hacerse de acuerdo a las tendencias del entorno empresarial.

Palabras clave: Recurso humano, satisfacción, malla curricular, competencias.



GRADUATE SCHOOL

DIAGNOSIS OF MASTER IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM UNITEC

AUTHORS

Ana Melissa Lozano y Carlos Edgardo Reyes

ABSTRACT

This research study aims to show the necessary elements to contribute to the process of updating the Master in Human Resources Management program from Unitec, considering four views that are critical in this process, such as students, teachers, graduates and experts in human resource management, with the aim of providing an updated education able to face and solve the problems with which organizations coexist daily, seeking to generate profits and economic returns. Following a methodology based on surveys that determined the degree of satisfaction of students, graduates and the perspective of employers and teachers, who through a focus group analyzed and defined continued academic aspects aimed at providing content according to labor market needs. The data showed that students requested updated topics; graduates, meanwhile, showed the weaknesses that were not met; employers indicated that skills are necessary for the achievement of organizational objectives and academic perspective teachers to meet the demands of the above. This led us to conclude that it is necessary to strengthen the weaknesses found according to the importance of human resource management within organizations, so it is recommended that updating of expertise in human resources must be made according to the trends of the business environment.

Keywords: Human resource, satisfaction, curriculum requirement, competencies

DEDICATORIAS

Dedicatoria de Ana Melissa Lozano

A Dios, quien me iluminó y me dio la sabiduría y la fuerza necesaria para poder culminar este proyecto con éxito.

A mis padres, quienes siempre me animaron a seguir adelante, sin ellos no hubiera sido posible hacer realidad este sueño. Agradezco su apoyo, paciencia y amor incondicional.

A mis hijos Sebastián y Valentina, quienes son mi mayor motivación para seguir adelante y a quienes sacrifiqué quitándoles tiempo valioso de sus vidas para poder terminar la maestría.

A mi esposo por su paciencia y comprensión.

A mis queridos amigos y compañeros Eunice, Carlos, Alessandra y Maribel, con quienes durante toda esta aventura tuve la oportunidad de trabajar con ellos y compartir muchas experiencias, siempre estuvieron en los buenos y malos momentos, sirviendo de apoyo y aliento para seguir adelante.

Dedicatoria de Carlos Edgardo Reyes

A Dios, quien me dio la oportunidad de comenzar y concluir un proyecto de superación personal.

A mi madre Daisy López por su apoyo incondicional y dedicación ya que me dio la oportunidad de seguir el camino correcto.

A mi hijo Carlos Edgardo y mi esposa Glenda, quienes con su paciencia y sacrificio me acompañaron en cada etapa dándome aliento, siendo ellos la principal razón de mi esfuerzo.

A mis compañeras Eunice, Ana, Maribel y Alessandra, a quienes tuve el honor de conocer en este camino y con quienes compartí los mejores momentos durante todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS

En este largo caminar agradecemos a Dios Todopoderoso, quien es nuestra guía y nos da la fuerza para seguir adelante.

Agradecemos a nuestra asesora temática, la licenciada Ingrid Villela, quien depositó su confianza en nosotros al proponernos desarrollar este estudio, por su compromiso y apoyo permanente para poder culminar con éxito este proyecto.

A nuestro asesor metodológico, el Dr. Carlos Zelaya, quien con paciencia nos orientó y nos ofreció su experiencia y conocimientos.

A todos los catedráticos que con esmero nos brindaron la formación necesaria para ser profesionales exitosos y a cada una de las personas que de alguna manera nos apoyaron para poder terminar este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	10
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.1.3.1. HISTORIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MAESTRÍAS DE UNITEC.....	13
2.1.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1.3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14

2.1.3.4. OBJETIVOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.1.3.5. ¿A QUIÉN SE DIRIGE?.....	15
2.1.3.6. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.1.3.7. PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	17
2.1.3.8. SÍNTESIS DE LAS ASIGNATURAS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.1.3.9. PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.1.3.10. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIO.....	21
2.1.4. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	22
2.1.5. HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES.....	26
2.1.6. COMPETENCIAS.....	28
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	30
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	35
2.3.1. SATISFACCIÓN.....	35
2.3.2. COMPETENCIA.....	35
2.3.3. COMPETENCIAS DEL EGRESADO.....	35
2.3.4. CARRERA PROFESIONAL.....	35
2.3.5. RECURSO HUMANO.....	36
2.3.6. MALLA CURRICULAR.....	36
2.3.7. CONTENIDOS ACADÉMICOS.....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	37
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	38
3.1.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	38
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	44

3.2.1.	ENFOQUE.....	44
3.2.2.	MÉTODOS.....	44
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1.	POBLACIÓN.....	47
3.3.2.	MUESTRA.....	48
3.3.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	49
3.3.4.	UNIDAD DE RESPUESTA.....	49
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	49
3.4.1.	TÉCNICAS.....	49
3.4.2.	INSTRUMENTOS.....	50
3.4.2.1.	TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	50
3.4.2.2.	PROCESOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	50
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
3.5.1.	FUENTES PRIMARIAS.....	51
3.5.2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	51
3.6	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		52
4.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES.....	52
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DOCENTES.....	68
4.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADORES.....	88
4.4	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADAS A LOS GRADUADOS.....	96

4.5	RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL REALIZADO A LOS DOCENTES.....	98
4.6	DIAGRAMA DE ISHIKAWA CAUSA Y EFECTO.....	101
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		102
5.1	CONCLUSIONES.....	102
5.2	RECOMENDACIONES.....	103
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		105
6.1	PLAN DE ESTUDIO PARA LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNITEC.....	105
6.2	INTRODUCCIÓN.....	107
6.3	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	107
6.3.1.	TEMAS Y CONTENIDOS.....	108
6.3.2.	ASIGNATURAS.....	110
6.3.3.	METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE.....	111
6.3.4.	CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	112
6.4	PRESUPUESTO.....	112
6.5	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	112
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA.....		117
ANEXOS.....		122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de asignaturas	18
Tabla 2. Operacionalización de las variables	39
Tabla 3. Población.....	47
Tabla 4. Muestra.....	48
Tabla 5. Año de ingreso	52
Tabla 6. Secuencia del flujograma	53
Tabla 7. Frecuencia de temas que esperan se implementen al plan de estudios	55
Tabla 8. Calificación del plan de estudios	57
Tabla 9. Contenidos útiles a su formación	58
Tabla 10. Horas teóricas y prácticas apropiadas para su aprendizaje	59
Tabla 11. Forma de evaluar objetivos y contenidos.....	60
Tabla 12. Facilidades de la universidad para el desarrollo de la carrera.....	61
Tabla 13. Aprendizaje adquirido.....	62
Tabla 14. Nivel de competencias y habilidades desarrolladas	63
Tabla 15. Metodologías utilizadas por los catedráticos	65
Tabla 16. Medición de los catedráticos.....	66
Tabla 17. Requisitos con que deben contar los docentes	67
Tabla 18. Secuencia del flujograma	69
Tabla 19. Calificación del plan de estudios	71
Tabla 20. Debilidades de la carrera.....	73
Tabla 21. Fortalezas de la carrera	74
Tabla 22. Requisitos de las asignaturas.....	75
Tabla 23. Contenidos según los sílabos	76
Tabla 24. Balance de horas teóricas y prácticas.....	77
Tabla 25. Facilidades y recursos para el desarrollo de la carrera.....	78
Tabla 26. Metodologías de enseñanza	79
Tabla 27. Competencias desarrolladas	81
Tabla 28. Actitudes y valores de la maestría.....	83
Tabla 29. Peso de unidades valorativas.....	85

Tabla 30. Relación entre peso en unidades valorativas y las horas teórico-prácticas.....	86
Tabla 31. Aplicaciones prácticas utilizadas para aprendizaje en los alumnos	87
Tabla 32. Puestos que podrían ocupar los profesionales de RRHH.....	88
Tabla 33. Funciones y/ responsabilidades de RRHH.....	90
Tabla 34. Fortalezas de los colaboradores de recursos humanos.....	92
Tabla 35. Debilidades en la formación de los profesionales.....	93
Tabla 36. Contratación de especialistas de RRHH en las organizaciones	95
Tabla 37. Tabla de concordancia de los segmentos de la tesis.	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El octágono de los desafíos de los recursos humanos	24
Figura 2. Variables de estudio.....	38
Figura 3 Fases del diseño de investigación	46
Figura 4. Año de ingreso	52
Figura 5. Secuencia del flujograma.....	53
Figura 6. Temas que esperan se incluyan al plan de estudios	56
Figura 7. Calificación del plan de estudio.....	57
Figura 8. Contenidos útiles a su formación.....	58
Figura 9. Horas teóricas y prácticas apropiadas para su aprendizaje	59
Figura 10. Forma de evaluar objetivos y contenidos	60
Figura 11. Facilidades de la universidad para el desarrollo de la carrera	61
Figura 12. Aprendizaje adquirido	62
Figura 13. Nivel de competencias y habilidades desarrolladas.....	64
Figura 14. Metodologías utilizadas por los catedráticos	65
Figura 15. Medición de los catedráticos	66
Figura 16. Requisitos con que deben contar los docentes.....	67
Figura 17. Secuencia del flujograma.....	69
Figura 18. Calificación del plan de estudios	72
Figura 19. Debilidades de la carrera	73
Figura 20. Fortalezas de la carrera	74
Figura 21. Requisitos de las asignaturas	75
Figura 22. Contenidos según los sílabos	76
Figura 23. Balance de horas teóricas y prácticas	77
Figura 24. Facilidades y recursos para el desarrollo de la carrera	78
Figura 25. Metodologías de enseñanza	80
Figura 26. Competencia desarrollada.....	82
Figura 27. Actitudes y valores de la maestría	84
Figura 28. Peso en unidades valorativas	85
Figura 29. Relación entre peso en unidades valorativas y las horas teórico-prácticas.....	86

Figura 30. Aplicaciones prácticas utilizadas para aprendizaje en los alumnos.....	87
Figura 31. Puestos que podrían ocupar los profesionales de RRHH	89
Figura 32. Funciones y responsabilidades	91
Figura 33. Fortalezas de los colaboradores de recursos humanos.....	92
Figura 34. Debilidades en la formación de los profesionales	93
Figura 35. Contratación de especialistas de RRHH en las organizaciones	95
Figura 36. Diagrama Causa y Efecto Ishikawa	101
Figura 37. Plan de Estudios Maestría en Dirección de Recursos Humanos	107

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestran los elementos que justifican el análisis que permitirá diagnosticar las condiciones actuales de la malla curricular de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos y la síntesis de las preguntas en que se basa la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Como en todo proceso se deben proponer cambios orientados a una mejora continua basada en conceptos modernos que orienten a todas las empresas a crear productos y servicios de calidad, no cabe duda que las organizaciones más destacadas son aquellas que cuentan con un recurso humano calificado y con una formación orientada al rubro del que forman parte.

A nivel mundial existen casos como el de Japón, que ha alcanzado un nivel de desarrollo destacado, convirtiéndose en una de las principales potencias económicas. Tal nivel de desarrollo se ha basado fundamentalmente en la disponibilidad del recurso humano calificado en función de las necesidades de desarrollo del país.

La determinación de las necesidades de recursos humanos se basó en la realización de diagnósticos sectoriales en los cuales se estableció el tipo de recurso, la calificación y la cuantía de los mismos. Estas necesidades se vincularon a los programas educativos comenzando desde la formación básica, media y superior, lo cual dio como resultado que las instituciones educativas definieran la currícula en función de los requerimientos de desarrollo contenidos en los planes de estudios de los niveles académicos.

En la presente investigación se establecieron las diferentes necesidades o requerimientos de las organizaciones en relación con las competencias que deben tener los estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, así como la valoración de los docentes en relación con los contenidos, horarios y temas; de igual forma se hizo una medición del nivel de satisfacción que tienen tanto los estudiantes activos como los graduados.

Para lograr los propósitos antes enunciados, la presente investigación se estructuró en seis capítulos desarrollados de manera secuencial para mayor comprensión del proceso que se siguió hasta culminar con la aplicabilidad de la investigación.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los capítulos en el orden que se fueron desarrollados.

Capítulo I: En este capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación, donde se define el problema y los antecedentes del mismo, la formulación de los objetivos y preguntas de investigación, así como la justificación del estudio.

Capítulo II: Contempla el sustento de la investigación, en donde se incluyen las diferentes teorías, enfoques y antecedentes del estudio, incluyendo la temática del análisis de la situación actual, que comprende el análisis del macro y microentorno, más el análisis interno. De igual forma se consideraron las teorías del sustento y la conceptualización de las variables de estudio.

Capítulo III: Se describe la metodología utilizada en el estudio, detallando los enfoques y métodos utilizados, así como el diseño de la investigación. Esto último comprende la población objeto de estudio, la muestra, las unidades de análisis y respuesta. De igual forma se consideraron las técnicas e instrumentos aplicados y el respectivo proceso de validación. También se incluyeron las fuentes de información, primarias, secundarias y las limitantes que se tuvieron en el estudio.

Capítulo IV: Se presentan los resultados y análisis de la investigación, donde se expone la información obtenida de las diversas muestras estudiadas, se presentan de forma cuantitativa y gráfica para facilitar la interpretación de los datos y de esta manera poder priorizar los problemas que deben ser solventados. También se hizo una medición del grado de satisfacción de los estudiantes y graduados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, así como la valoración de expertos en esta temática en relación con las competencias y habilidades con que debe contar un máster en Dirección de Recursos Humanos. Y de igual manera se obtuvieron resultados y apreciaciones por parte de los docentes en relación con temas, horarios, contenidos y metodologías de enseñanza.

Capítulo V: En este capítulo se brindan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis realizado en el proceso de desarrollo del estudio, donde metodológicamente hablando, las conclusiones y recomendaciones responden a las preguntas de investigación planteadas en el estudio.

Capítulo VI: Se plantea una propuesta, la cual servirá para ser tomada como base para el diseño de una nueva malla curricular que brinde contenidos actualizados y que vayan más acorde con las exigencias del mercado laboral.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El ámbito profesional de Honduras en los últimos años ha requerido de la implementación de nuevas herramientas administrativas que colaboren con el desarrollo económico del país. En este sentido se ha tenido la necesidad de ir acoplando algunos conocimientos y atendiendo nuevas demandas en el proceso de la administración moderna, tener profesionales capacitados es un requerimiento implícito de todas las instituciones que generan una actividad económica dentro del país.

Para esta gestión es necesario incorporar un recurso humano con las competencias y habilidades adecuadas para la realización de una actividad o trabajo específico, este recurso valioso debe y tiene que ser administrado por la empresa con los más altos estándares de calidad.

Con esta finalidad se han desarrollado carreras en grados académicos en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado, cada uno de ellos con los elementos necesarios para cubrir las demandas y requerimientos generales en lo que a recursos humanos se refiere.

En una estructura educativa bien cimentada se realiza cada determinado período de tiempo una actualización de los programas académicos. En este sentido no solamente se debe de actualizar la parte temática, sino que también darle una orientación que garantice una aplicación científica de los conocimientos adquiridos, así como la atención a las nuevas demandas organizacionales, como se mencionó anteriormente.

Cada universidad hace esfuerzos para que los grados de especialización se mantengan vigentes con base en el tiempo que son requeridos. Por ello es fácil ver este tipo de iniciativas tanto en universidades extranjeras, como en Chile y España, así como en las universidades hondureñas, como son los casos de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), entre otras.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En los últimos años se han realizado esfuerzos encaminados a la actualización del programa académico de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de Unitec que permita conocer cuáles son las deficiencias y debilidades que presenta el actual programa y que ofrezca a los profesionales que estén por cursar esta maestría estar más acorde con las nuevas tendencias y exigencias del mercado laboral, así como poder desarrollar competencias y habilidades que les garantice a los estudiantes colocarse en las organizaciones para que, más que laborar en posiciones operativas, puedan convertirse en socios estratégicos que los hagan participantes activos y alineados con los objetivos de la empresa.

Debido a los cambios en el contexto académico y las exigencias del mercado laboral, es necesario actualizar el programa de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de Unitec.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por medio de esta investigación se pretende realizar un diagnóstico que nos permita establecer cuáles son los conocimientos y competencias esperados en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Para ello es necesario lograr sinergia entre empresas y profesionales, docentes y maestrantes, para alcanzar una armonía y una adaptación de los requerimientos y exigencias del entorno profesional en que se desenvuelven, a fin de desarrollar las habilidades en el ámbito laboral, razón por la cual se plantea lo siguiente:

¿Cuáles son las necesidades que existen para actualizar el p nsu  académico de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos basados en la demanda de la Dirección de Estudios Superiores (DES)?

1.3.3.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

-  Qu  competencias y habilidades requieren las organizaciones de los Máster de Recursos Humanos?
-  Qu  nivel de satisfacción tienen los estudiantes activos y graduados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos?
-  Qu les son los contenidos lógicos y procedimientos de actualidad conforme a las nuevas exigencias de la DES y el mercado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1.OBJETIVO GENERAL

Aportar elementos preliminares para la actualización de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de Unitec por medio de un plan lógico de contenidos de actualidad, procedimientos de enseñanza y aprendizaje moderno y con la actualización de las herramientas educativas aplicadas, conforme a las nuevas exigencias del mercado, para la mejora de las competencias y habilidades de los profesionales graduados.

1.4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar qué competencias y habilidades requieren las organizaciones de los Máster en Dirección de Recursos Humanos.
- Definir el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes activos y los graduados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos.
- Proponer un plan lógico de contenidos y procedimientos modernos, conforme a las nuevas exigencias de la DES y del mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas requieren de colaboradores especializados con estándares académicos de primera línea, capaces de enfrentar y adelantarse a los retos que se presentan en el cambiante mundo de los negocios. De forma individual, cada persona realiza valoraciones para decidir por el área académica en la cual debe especializarse para estar a tono con las exigencias laborales que requieren un entorno con demandas tecnológicas y científicas a efecto de dar resultados positivos en el área de acción laboral. El compromiso que UNITEC adquiere frente a la sociedad hondureña es el de brindar una oferta académica de primer nivel, aspecto determinante para mantener un nivel óptimo de profesionales con competencias y habilidades que son desarrolladas a través de la educación. Es por ello que es preciso e imperante mantener actualizada la malla curricular de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, el tener y mantener el enfoque con el requerimiento formativo de las empresas de vanguardia es otro elemento esencial de este proyecto; estos aspectos dan respuesta a una demanda latente de profesionales con estándares éticos y académicos adecuados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del capítulo II tiene como finalidad sustentar teóricamente el estudio mediante diferentes teorías, enfoques y antecedentes en general que se refieran al problema de investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente se vive en una sociedad del conocimiento y esto conlleva grandes cambios en relación con la educación superior, que debe preparar profesionales aptos para desenvolverse en un mundo donde se manejan grandes flujos de información y donde las personas, como entes sociales, deben aprender constantemente. Esta situación es tomada en cuenta por algunos autores, quienes lo describen de manera acertada tal y como se verá a continuación:

La educación superior deberá desenvolverse en el futuro en una sociedad que se ha convenido en llamar “sociedad del conocimiento”,... la cual será la fuente principal de producción, riqueza y poder. Esa sociedad se encontraría en un estadio evolutivo... como producto de la revolución industrial. En el presente, no podemos decir que nos encontramos en una sociedad de aprendizaje... estamos aún en la etapa de la sociedad de la información, como antesala a la más sofisticada sociedad intuitiva. En la actualidad coexisten diversas configuraciones de la sociedad, unas más aproximadas que otras a una sociedad que aprende constantemente, como en todo período de transición. Sin embargo, para simplificar, utilizaré el término sociedad del conocimiento para referirme a una entidad en proceso de formación. (Silvio, 2000, p. 21)

En el contexto que se ha descrito, la creación de disciplinas especializadas en los estudios superiores se convierte en un elemento necesario para desarrollar en los profesionales una mentalidad crítica, con miras a tener una buena técnica administrativa, así como de expresión, y también una importante habilidad gerencial para brindar (Srikant M. Datar, David A. Garvin, & Patrick G. Cullen, 2010). Una ruta que conlleve a soluciones específicas de las necesidades de salud, educación, trabajo y recreación que presentan las personas, algo que es posible gracias al avance de disciplinas como la medicina, el comercio, la tecnología y la educación. El desarrollo de las especializaciones en centros educativos de alto nivel ha permitido a los profesionales optar por estudios para profundizar en conceptos que marcan soluciones a la problemática que, de alguna manera, representa el talón de Aquiles de algunas instituciones. Este tipo de educación, ampliamente especializada, permite que la solución de problemas se vuelva una actividad cotidiana y desarrolla nuevas capacidades en las personas, tal como lo dice la UNESCO:

El ser humano ha desarrollado habilidades cerebrales que le han permitido desarrollar el conocimiento mediante la observación, la práctica y diferentes mecanismos que tienen que ver con la aplicación de sus cinco sentidos, en diferentes actividades que ha venido realizando en el proceso de subsistencia y solución de problemas como situaciones básicas, de las cuales se pueden mencionar la comunicación, la alimentación, su bienestar físico y comodidad, este impulso cerebral le ha permitido ir desarrollando el aprendizaje, aspecto que ha tenido mucha incidencia en la evolución del ser humano, el desarrollar un conocimiento adecuado, es un aspecto que permite obtener el bienestar físico y mental de la raza humana, la necesidad de aprender es un aspecto que ha venido desarrollándose como una condición humana según se manifiesta. (UNESCO, 1999)

El descubrir por medio del entendimiento y la comprensión es la capacidad del ser humano de modificar lo que ya había realizado y darle un nuevo giro a lo que en su comienzo generó una solución, esto es parte de una actividad constante que el conocimiento brinda mediante la práctica, hace más eficiente un sistema y logra que algo que funciona bien realice una mejor actividad, esto es algo propio de ser humano, es por ello que en el proceso de aprendizaje es necesario incorporar nuevos conocimientos que desarrollen nuevas habilidades y fortalezcan los conocimientos ya adquiridos en una primera etapa, según se manifiesta. (UNESCO, 1999)

Desarrollar personas con las habilidades descritas es la función primordial de las universidades dentro de su contexto de formación profesional, y esto no puede desvincularse de las necesidades del país en que acontece. Por lo tanto, cada centro de estudio aplica su propia estrategia de enseñanza a fin de ofrecer servicios educativos a nivel superior que vayan acordes a las necesidades del país y de las organizaciones a nivel mundial, esto quiere decir que las universidades convierten el elemento humano en un recurso competitivo capaz de generar liderazgo a través de la formación para dirigir, entrenar y desarrollar todas las habilidades necesarias en los colaboradores.

En el caso de Honduras, la educación superior es impartida por una serie de instituciones públicas y privadas distribuidas a lo largo del territorio nacional y que ofrecen diferentes ofertas académicas del grado superior o terciario en varias ramas del conocimiento. Es importante saber cómo estas instituciones han gestionado el desarrollo del talento humano en el país, por lo que a continuación se explica cómo inician las universidades y la educación superior en Honduras y se plantea una pequeña reseña lineal de su aparición.

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), universidades públicas fundadas el 19 de septiembre de 1847 y en 1957 con el nombre de Escuela Superior de Profesorado, respectivamente (UNAH, s.f.). En 1978, a iniciativa de la Asociación Hondureña para el Fomento de la Educación Superior (AHFES), se funda la primera universidad privada, la Universidad José Cecilio de Valle (UJCV), seguida por la Universidad de San Pedro Sula (USPS), la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) en 1987 y la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH). Y así, se continuaron fundando otras

universidades privadas o se reconocieron como instituciones de educación superior algunas que ya existían mucho antes, pero que lograron el estatus de universidades cuando se creó la Ley de Educación Superior. (Banegas Chavarría, 2013, p. 83)

La educación superior en Honduras es dirigida y administrada por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), quien establece en su página web: “La Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH, es una institución del Estado de Honduras, con personalidad jurídica, que goza de la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior y profesional del país. (UNAH, 2014a)

En el año 1988 fue creada la Dirección de Educación Superior, con el propósito inicial de orientar acciones al logro de la integración y organización del Sistema de Educación Superior. Se le llama Secretaría Ejecutiva y se le asignan las siguientes responsabilidades:

- Ser órgano ejecutivo de las resoluciones del Consejo de Educación Superior
- Actuar como Secretaría del nivel de educación superior
- Actuar como Secretaría del Consejo Nacional de Educación
- Ser un medio de comunicación y enlace con los centros de educación superior. (UNAH, 2014d)

La DES reconoce las siguientes instituciones como centros de educación superior en Honduras:

1. Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
2. Universidad José Cecilio del Valle (UJCV)
3. Universidad de San Pedro Sula (USPS)
4. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)
5. Seminario Mayor “Nuestra Señora de Suyapa” (UMNSS)
6. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)
7. Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)
8. Escuela Agrícola Panamericana (EAP)
9. Universidad Nacional de Agricultura (UNA)
10. Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR)
11. Universidad Católica de Honduras “Nuestra Señora” (UNICAH)
12. Centro de Diseño, Arquitectura y Construcción (CEDAC)
13. Instituto Superior de Educación Policial (ISEP)
14. Universidad Cristiana Evangélica “Nuevo Milenio” (UCENM)
15. Universidad Metropolitana de Honduras (UMH)
16. Universidad Cristiana de Honduras (UCRISH)
17. Instituto Superior Tecnológico “Jesús de Nazareth” (ISTJN)
18. Universidad Politécnica de Honduras (UPH)
19. Universidad de Defensa de Honduras (UDH)
20. Universidad Politécnica de Ingeniería (UPI). (UNAH, 2014b)

El Sistema de Educación Superior hondureño ofrece 378 carreras autorizadas, 56 en el nivel de grado asociado (técnicos universitarios), 203 a nivel de licenciatura, 89 maestrías, 26 especialidades y subespecialidades y 5 doctorados, lo que suma un total de 128 postgrados. (UNAH, 2014c).

La reseña presentada muestra un marco general de la educación en Honduras, donde es notorio que la oferta académica es grande y variada, sin embargo, es necesario trabajar mucho todavía para que estas instituciones nacionales se conviertan en formadoras del talento humano que se ha descrito en párrafos anteriores. El gobierno en conjunto con los centros universitarios realizan esfuerzos grandes para reformar y mejorar cada día la formación de los profesionales que serán el futuro del país.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Debe resaltarse que la educación a nivel mundial ha tomado un giro acelerado y de adaptación rápida a la tecnología. A medida que las organizaciones crecen, los gerentes deben decidir cómo controlar y coordinar las actividades que se requieren para que la organización genere valor (Jones, Gareth R., 2008). como una necesidad latente ante los cambios en un mundo globalizado, aspecto que permite seguir la tendencia a una educación moderna y enfocada a darle valor integral y apoyo directo al conocimiento de los profesionales con maestrías para que puedan ser tomados en cuenta y competir en el mercado laboral (Puig, 2009). Es por ello que las universidades de países desarrollados generan sus propios métodos de enseñanza con la finalidad de adecuar tanto los conocimientos, como el acceso a la tecnología y a la información. Como base de esta actividad está la siguiente concepción de la educación:

La educación es un proceso ordenador del pensamiento. La educación debe tener por objetivo que la persona logre, en primer término, un ordenamiento de los múltiples conocimientos acumulados de manera tal que pueda comprender su sentido, dirección y utilidad. Igualmente, que pueda jerarquizar su propio pensamiento ante la vida y que le dé sentido profundo a su propia existencia en el trabajo y en el uso del tiempo libre. (Bernheim, 2010, p. 124)

En Honduras, UNITEC es una de las universidades que se rigen por este concepto y forman parte de esta tendencia, la cual consiste en mantenerse a la vanguardia de los procesos innovadores que se requieren para sobrevivir en un mundo tan cambiante. Para esto es de suma importancia tener conocimientos de última generación e implementar forma de trabajo de alta calidad, aspecto sobre el que Dave Ulrich, Gerry Lake, & Michael R. Losey (1998) manifiestan lo siguiente:

Hay un creciente interés de implantar formas de trabajo de alta calidad, con las evidencias acumuladas respecto a los efectos de las prácticas de dirección de recursos humanos, en los aspectos organizativos,

con la creciente atención hacia la competitividad nacional y su relación con las políticas de recursos humanos. (p.209)

Las palabras de estos estudiosos, de alguna forma, dan sentido a los esfuerzos que realizan las universidades para mantenerse vigentes en conocimientos, tecnología e investigación.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

No pueden dejar de mencionarse aquellos aspectos que han ayudado a la educación desde sus inicios en la historia del país, por es importante formular un recuento de algunos aspectos que permiten tener una visión de la situación en la cual se encuentra el proceso educativo y la directriz que sigue en el tiempo, orientándose al futuro. Para hacer esta recapitulación y facilitar su entendimiento es necesario crear primero un contexto general, que involucra al ser humano en su totalidad, para para pasar luego al marco específico, que es Honduras, de la siguiente manera:

La educación ha formado parte fundamental para la existencia del ser humano, enalteciendo las facultades de un ser pensante capaz de razonar con una sed de conocimiento, comenzando desde la edad antigua, siempre en busca de las respuestas a las interrogantes planteadas en diferentes épocas de la historia; invenciones, teorías, desarrollo y evolución social han sido los factores que han marcado la importancia de la educación en nuestras vidas.

Muchas veces se encasilla la educación en cuatro paredes y un mentor, sin importar el nivel educativo o sin diferenciar edades, pero el concepto es mucho más complejo ya que se plantean las preguntas de ¿cómo transferir ese conocimiento?, ¿qué se debe de enseñar en determinada edad?, ¿todas las personas aprenden de la misma forma? y ¿cuál ha sido el grado de cambio del modelo educativo mundial? Todas estas interrogantes nos hacen reflexionar en que la necesidad de contar con una educación apropiada es proporcional al desarrollo de una sociedad.

En Honduras, como en los países latinoamericanos, la educación comienza con la Iglesia; la evangelización de los indígenas y la inserción de la doctrina católica. Es así que en el año 1731 se funda el primer centro educativo, el Colegio Tridentino de Comayagua. La educación en Honduras es laica, está fundamentada en el pueblo, en el derecho de que cada habitante cuente con educación, el Estado democrático provee de la seguridad social y crecimiento de las aptitudes de estudio de las ciencias, es por tanto que se crea el Ministerio de Educación Pública en el año de 1889.

El sector rural hondureño es el que más afectado se encuentra, tanto la pobreza y la educación están estrechamente relacionadas, el analfabetismo es uno de los problemas que se deben de atacar para poder aumentar el desarrollo humano del país y poder salir de las vías del subdesarrollo. Por lo tanto no es sólo trabajo del gobierno, sino de toda la población hondureña en contribuir para que el acceso a la educación abarque a todo el territorio, la educación debe comenzar en el núcleo de la familia, con la motivación de sus hijos y el esfuerzo de los padres por sacar adelante a sus hijos. (Lourdes María Madrid Henríquez & Carlos Marcial Núñez Amador, 2014, p. 3)

En el contexto que se ha descrito, considerando la enorme relevancia que tiene la educación y con el fin de conformar nuevos elementos que satisfagan las necesidades del país, que están vinculadas directamente con la formación profesional de los hondureños, con ese compromiso permanente de brindar educación de primer orden, UNITEC se plantea dentro de su dinámica educativa la actualización de las maestrías a fin de contribuir con el proceso educativo del país, con el aprendizaje y la enseñanza. No se trata solamente de ayudar a la persona como tal, sino también ayudar a la comunidad y la nación (Puig, 2009). Porque se requiere de profesionales que contribuyan a dar soluciones a la problemática que tanto la sociedad como la educación enfrentan.

A lo anterior, como un motivo más, hay que agregar UNITEC ha comprendido que después de un tiempo de haber estado vigente, una maestría llega a tornarse repetitiva y no brinda el elemento de cambio necesario que dé soluciones en tiempo y forma a la demanda que el país y las organizaciones enfrentan, situación que pone de manifiesto la urgente necesidad de aplicar una reforma educativa que satisfaga las necesidades de la dirección de educación superior, de los estudiantes y los empleadores que son representados por las empresas en las cuales los graduados aplican sus conocimientos.

En el sentido que se ha descrito, puede decirse que la labor de UNITEC está en consonancia con la UNAH (2008) que en su artículo 3 manifiesta:

La educación superior tiene como fines la investigación científica, humanística y tecnológica; la difusión general de la cultura; el estudio de los problemas nacionales; la creación y transmisión de la ciencia y el fortalecimiento de la identidad nacional.

La educación superior deberá promover la transformación de la sociedad hondureña. Su misión se orientará hacia una formación integral de ciudadanos para el logro de una óptima calidad académica, conjugando el dominio del saber, el conocimiento de la realidad nacional, con el cultivo de las más puras cualidades éticas e incremento del sentido de responsabilidad frente a su misión profesional. Capacitará al educando para promover el desarrollo y fortalecer las condiciones de independencia nacional en el marco de los procesos de la integración regional y las relaciones internacionales. (p.9)

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1. HISTORIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MAESTRÍAS DE UNITEC

Ya que se ha expuesto la necesidad de UNITEC de actualizar sus maestrías, hace falta tener un marco histórico general de la evolución de este grado académico en esta universidad, tal como se expone a continuación:

UNITEC es una institución privada de educación superior que fue fundada en el año de 1987 con el propósito de convertirse en una alternativa para la formación universitaria, tanto por su innovadora oferta académica como por su propuesta y modelos educativos.

Con la mirada puesta en el futuro, UNITEC ha formulado la siguiente visión: UNITEC será reconocida en el 2015 como la mejor universidad de Centroamérica por su calidad educativa acreditada, el uso de tecnología de vanguardia y la formación integral del talento humano con enfoque local y global.

Actualmente ofrece una amplia variedad de maestrías que permiten a los estudiantes poder elegir la rama o área de especialización que sea de su mayor interés, entre ellas están:

- Maestría en Negocios Internacionales (Global MBA)
- Maestría en Dirección Empresarial
- Maestría en Finanzas
- Maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa
- Maestría en Administración de Proyectos
- Maestría en Dirección de Mercadotecnia
- Maestría en Ingeniería de Estructuras
- Maestría en Derecho Empresarial
- Maestría en Dirección de Recursos Humanos
- Maestría en Desarrollo Local y Turístico
- Maestría en Gestión de Tecnologías de Información
- Maestría en Gestión de Operaciones y Logística
- Maestría en Gestión de Sistemas de Calidad Integrados
- Maestría en Gestión de Energías Renovables

La formación de valores, plasmada en cada uno de los contenidos de los planes de carrera, estipula el respeto al pensamiento diverso de los actores de la universidad, considerando que la inteligencia se manifiesta de forma distinta para cada uno de ellos; finalmente el respeto a la interculturalidad y la diversidad lleva a la multidiversidad a declararse una institución libre de credos y abierta a todas las formas de pensamiento, sentir y ser. (UNITEC, 2015)

Después de conocer el marco general de las maestrías en UNITEC, será más fácil conocer lo concerniente al área de Recursos Humanos, que es lo que se expondrá a continuación.

2.1.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta maestría se ofrece con la idea de formar un nuevo directivo que, además de sólidos conocimientos en habilidades gerenciales y específicas del área de Recursos Humanos, cuente con una concepción global de la empresa junto con una actitud profesional que le permita el desarrollo del resto de la organización.

2.1.3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Después de explicitar la intención de la Maestría en Recursos Humanos, vale la pena exponer algunas justificaciones para su existencia, que vendrán a dar un marco claro de su importancia. A continuación se expone dicha justificación:

Los programas de posgrado en las áreas administrativas en Latinoamérica se han multiplicado últimamente debido a que los estudios de pregrado no bastan para preparar ejecutivos de alto nivel. Este crecimiento corresponde a dos realidades conexas: la primera es la escasez de recursos humanos capaces de intervenir en la conducción de las organizaciones públicas y privadas; y la segunda es la dificultad cada vez mayor de desempeñarse con éxito en la vida profesional de cualquier disciplina.

Estos programas se ofrecen a los administradores de empresas y a profesionales de otras carreras que ocupan cargos gerenciales con el fin de brindarles una formación avanzada que les permita un mejor desempeño en sus respectivas organizaciones.

La educación de los administradores a nivel de postgrado en Honduras debe responder a objetivos y necesidades concretas de la realidad nacional, lo cual nos impone como propósito general el desarrollo y perfeccionamiento de profesionales con una orientación práctica y especializada hacia la solución de problemas, toma de decisiones administrativas y a la planificación y control del trabajo en las organizaciones. Este objetivo adquiere gran relevancia, pues es un hecho que los intentos de reforma y desarrollo de Honduras no han podido concretarse, tanto por la debilidad administrativa como por la falta de capacidad de gestión gerencial que se padece a nivel público y privado. Se sabe que la complejidad de la sociedad hondureña ha aumentado, pero su capacidad de administración se ha mantenido constante o quizás se ha disminuido. Así puede decirse que existe un déficit en la cantidad y en la calidad de la capacidad administrativa en sus principales áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia) que tanto necesita Honduras, que es de los países centroamericanos que menos ha ofrecido estudios a nivel de postgrado en Dirección de Recursos Humanos. Esta situación urge de acciones inmediatas debido a que la formación de dirigentes y administradores capaces ha sido menor a las necesidades del país y la más baja en comparación con los países del área.

Por otra parte, la brecha entre demanda y oferta ha sido solo parcialmente atendida y en forma imperfecta, dado que muchos gerentes sin formación especializada y en forma empírica ejercen funciones gerenciales. Se han realizado sondeos y gran parte de los interesados en estudios de posgrado en dirección de sistemas humanos desean estudiar una maestría.

De todos los factores de producción, el factor humano se ha convertido en uno de los elementos fundamentales. Como se afirma en la Dirección de Recursos Humanos, “colocar a la gente en el puesto idóneo en el momento preciso, sin provocar trastorno en la organización, es una tarea compleja”. De ahí la necesidad creciente que tienen las empresas de incorporar los mejores profesionales a la dirección de personal. (UNITEC, 2007)

Como es evidente, uno de los pilares fundamentales de la Maestría en Recursos Humanos den UNITEC es la idea de que el capital humano es fundamental para que las instituciones superen los grandes retos que enfrentan en el mundo contemporáneo.

2.1.3.4. OBJETIVOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dicho lo anterior y habiendo dejado claro el contexto complejo y cambiante donde se desarrolla el recurso humano contemporáneo, es necesario definir los objetivos que UNITEC se ha planteado con la Maestría en Recursos Humanos, los cuales son los siguientes:

- Formar profesionales posgraduados en Dirección de Recursos Humanos capaces de ejercer puestos de alto nivel en las empresas para dirigir con eficiencia y eficacia el recurso humano de la misma.
- Formar profesionales con una visión estratégica que integre todo el entorno con la realidad de la organización.
- Formar en los profesionales competencias para asumir cargos directivos y de alta gerencia.
- Lograr que el egresado de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos posea la mayor oportunidad de posicionarse en el mercado laboral. (UNITEC, 2015)

Es importante resaltar que UNITEC trabaja bajo la premisa de que las partes interesadas dentro de la organización pueden realizar de manera simultánea actividades que les permitan lograr al mismo tiempo sus objetivos y sincronizarse de tal forma que puedan cumplir con las metas para que todo sea viable y se cumpla su misión de producir bienes y servicios (Jones, Gareth R., 2008).

2.1.3.5. ¿A QUIÉN SE DIRIGE?

Ahora bien, para lograr los objetivos es necesario tener claro a quién se dirige el producto o servicio que se está ofreciendo. UNITEC tiene la siguiente orientación:

Este programa se dirige a profesionales y ejecutivos interesados en proyectar su carrera al campo de la gestión de las personas en la organización. Tanto gerentes como ejecutivos de Recursos Humanos encuentran en este programa la oportunidad de desarrollar sus talentos y competencias apropiadas para la alta gerencia, desde una perspectiva humanista, así como al profesional interesado en desempeñar funciones de administración de personal (médicos, maestros, ingenieros, administradores, contadores, entre otros). (UNITEC, 2015)

La definición del tipo de profesional al que está dirigido el programa es fundamental al momento de iniciar cualquier proceso de redefinición de la Maestría en Recursos Humanos, sobre todo si se quiere orientar a la obtención de los mejores resultados.

2.1.3.6. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Otro aspecto fundamental a tomar en cuenta son las características de la Maestría en Recursos Humanos, pues esto permite tener una visión holística y comprensión más clara de cómo se trabaja para el logro de objetivos y metas. A continuación se exponen estas características:

- El pánsum académico contiene 17 asignaturas, seccionadas de la siguiente forma: núcleo propedéutico (3 asignaturas), núcleo de posgrado (13) y proyecto de graduación.
- Esta proyectada para finalizarse en un período de 24 meses.
- Horarios de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
- Modalidad de educación en línea (e-learning). (UNITEC, 2015)

Para completar la visión macro que brinda la enunciación de las características generales de la Maestría en Recursos Humanos, en el siguiente apartado se presentan el pánsum de dicho grado académico.

2.1.3.7. PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

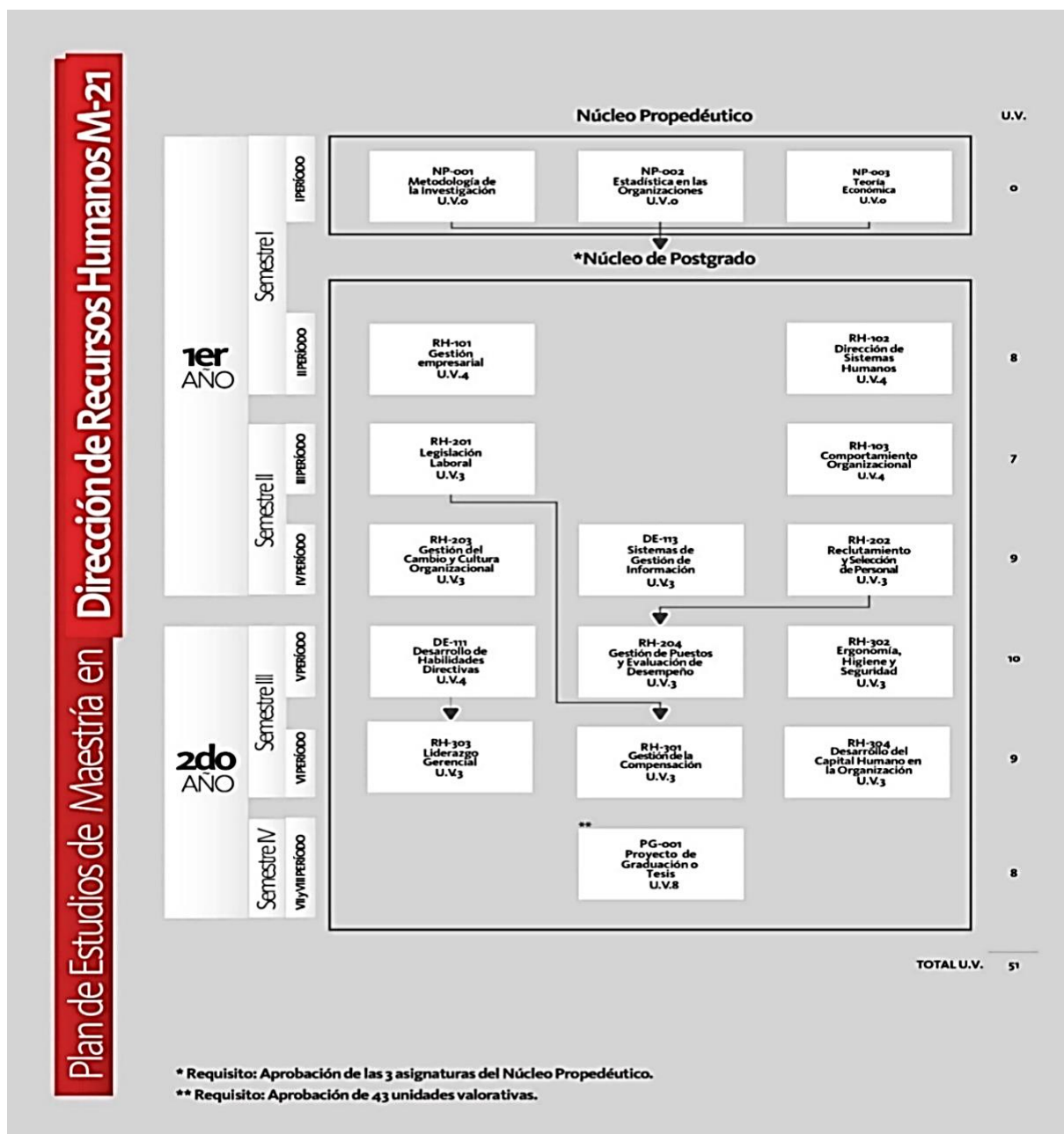


Figura 1. Pénsum académico

Fuente: (UNITEC, 2015)

2.1.3.8. SÍNTESIS DE LAS ASIGNATURAS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cada una de las asignaturas del pensum presentado tiene como meta contribuir a formar ese profesional con enfoque gerencial y habilidades para enfrentarse al complejo y cambiante mundo contemporáneo, ayudando así a las instituciones a solucionar los problemas que enfrentan a diario. A continuación se exponen los objetivos específicos de cada asignatura, con cuya consecución se logra ese ansiado profesional de que se ha hablado hasta ahora.

Tabla 1. Síntesis de asignaturas

ASIGNATURA	OBJETIVO
Metodología de la investigación	Su fin es enseñar las herramientas para el diseño de la investigación de manera científica.
Estadísticas en las organizaciones	Desarrollar modelos para la toma de decisiones bajo incertidumbre y la gestión del riesgo probabilístico.
Teoría económica	Destacar la importancia de las teorías económicas en la disciplina financiera como fundamento para el desarrollo de esta.
Gestión empresarial	Profundizar y dimensionar aspectos clave del proceso administrativo y el impacto de su debida implementación, asimismo la importancia creciente que tiene la gestión empresarial en la sustentación de un modelo de negocio.
Dirección de sistemas humanos	Aplicar principios, conceptos, métodos y técnicas de integración personal para el funcionamiento de la organización, comprendiendo la función de la dirección de sistemas humanos en las organizaciones.
Legislación laboral	Analizar las relaciones laborales como un sistema complejo de integración entre la administración, los trabajadores y el gobierno, evaluando las relaciones laborales para la toma de decisiones.

Comportamiento organizacional	Aplicar los principios y conceptos básicos de las ciencias del comportamiento humano en las organizaciones, así como los procedimientos requeridos para el desarrollo de mejores opciones organizacionales.
Gestión del cambio y cultura organizacional	Incursionar en el ámbito los métodos, las técnicas y proyecciones de la gestión de los cambios en las empresas desde una perspectiva estratégica y gerencial aplicada, comprendiendo los modelos de análisis y técnicas orientadas a diagnosticar y administrar los procesos de intervención y cambio organizacional.
Reclutamiento y selección de personal	Proporcionar las herramientas para obtener alta probabilidad de acierto al reclutar, evaluar y seleccionar a las personas que estén por formar parte de la organización.
Gestión de puestos y evaluación del desempeño	Diseñar e implantar con éxito sistemas de evaluación del desempeño y conducción del desarrollo de los integrantes en la organización.
Ergonomía, higiene y seguridad	Analizar características ambientales y propias del individuo dentro de la organización para incrementar la productividad y evaluar la calidad del ambiente de trabajo.
Gestión de la compensación	Diseñar sistemas de remuneración en una organización con base en el análisis de oferta y demanda de los recursos humanos y su estructura económica, elaborando manuales de puestos y salarios.
Desarrollo de capital humano en la organización	Diseñar programas de capacitación y desarrollo para el desempeño eficiente del personal en la organización, organizando y evaluando los programas realizados.
Desarrollo de habilidades directivas	Desarrollar y fortalecer las habilidades básicas y directivas con las que debe contar un ejecutivo para liderar las organizaciones en un contexto global.
Liderazgo Gerencial	Reconocer diferentes estilos de liderazgo y su impacto en las organizaciones. Identificar y comprender diversas técnicas de negociación con el objeto de maximizar su aplicación y reconocer, interpretar y administrar los conflictos al interior de la empresa, de acuerdo a su naturaleza e importancia.
Sistemas de gestión de información	Incorporar herramientas tecnológicas en el área empresarial.
Proyecto de graduación o tesis	Desarrollar un proyecto o tesis aplicando los conocimientos adquiridos en la maestría.

2.1.3.9. PERFIL PROFESIONAL DEL GRADUADO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Después de analizar uno por uno los objetivos de las clases que integran el p \acute{e} nsum acad \acute{e} mico de la maestría, es evidente que se busca formar un personal que tenga cierto perfil, y para cumplir con este perfil debe reunir las siguientes características:

- Profesionalismo
- Liderazgo
- Honestidad y \acute{e} tica
- Respeto a la dignidad de la persona humana
- Aprecio por los valores culturales, hist \acute{o} ricos y sociales de la comunidad y del pa \acute{i} s
- Esp \acute{r} itu emprendedor
- Cultura de calidad
- Respeto por el medio ambiente
- Vocaci \acute{o} n de compromiso con las comunidades
- Contextualizaci \acute{o} n regional e internacional

Adem \acute{a} s de lo anterior, otras cosas que se consideran muy importantes y en las que se hace mucho \acute{e} nfasis son las siguientes:

El egresado de este posgrado deber \acute{a} contar con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que a continuaci \acute{o} n se presentan:

Conocimientos

La Maestría en Direcci \acute{o} n de Recursos Humanos est \acute{a} dise \acute{n} ada de tal forma que sus estudiantes lograr \acute{a} n los siguientes conocimientos:

- Teorías, principios, conceptos y t \acute{e} cnicas fundamentales en administraci \acute{o} n y legislaci \acute{o} n laboral para efectos de suministrar un cuerpo de conocimientos para sustentar, integrar y aplicar los conocimientos de la administraci \acute{o} n de recursos humanos.
- Teorías, principios, conceptos, m \acute{e} todos, t \acute{e} cnicas y pr \acute{a} cticas avanzadas para la administraci \acute{o} n de los recursos humanos, principalmente las relacionadas con el desarrollo y control del proceso de integraci \acute{o} n del personal, proceso de direcci \acute{o} n del personal, negociaci \acute{o} n, motivaci \acute{o} n y liderazgo, desarrollo de gerentes y fuerza laboral, relaciones laborales y satisfacci \acute{o} n en el trabajo y desarrollo organizacional.

Habilidades y destrezas

En esta maestría, los egresados desarrollarán las habilidades siguientes:

- Capacidad para utilizar m \acute{e} todos, t \acute{e} cnicas, procesos, procedimientos e instrumentos espec \acute{i} ficos para efectuar la mec \acute{a} nica del trabajo, brindar el soporte requerido en las funciones y actividades de su cargo de acci \acute{o} n.

- Capacidad en sus relaciones humanas para trabajar con gente, como individuo y en equipo, dirigir y supervisar personas, concertar, negociar y desarrollar una cultura organizacional apropiada para operar en una sociedad pluralista.
- Capacidad analítica para aplicar la teoría a la práctica en diferentes situaciones.
- Capacidad mental para lograr una visión general de una situación o de un problema, reconocer sus elementos significativos y sus interrelaciones para diseñar una solución práctica que identifique a la empresa.
- Capacidad de percepción, análisis y adaptación creativa e innovadora a entornos externos e internos cambiantes, relacionados con su campo de acción .
- Capacidad para comunicarse en forma oral y escrita con claridad y empatía.
- Capacidad para utilizar el enfoque de sistemas de desarrollo de las funciones, actividades y procesos de la administración de recursos humanos.
- Racionalidad y oportunidad en la toma de decisiones. (UNITEC, 2007)

Actitudes y valores

- El estudiante de este posgrado deberá reflejar las actitudes y valores siguientes:
- Disposición para administrar e influir en las personas para que sean eficaces en su desarrollo profesional.
- Tendencia a la investigación e innovación permanente en la búsqueda de mejores empresas, logrando un ambiente organizacional apropiado y satisfacción del trabajo.
- Interés en su propia superación mediante una continua actualización de sus conocimientos y autodesarrollo de habilidades, destrezas, valores y actitudes.
- Voluntad de triunfo y esfuerzo constante hacia el logro de la calidad y productividad en su labor profesional.
- Ética profesional, responsabilidad y honestidad en el desempeño de sus labores.
- Patriotismo e interés en el servicio y participación comunitaria.
- Espíritu emprendedor.
- Racionalidad en la toma de decisiones. (UNITEC, 2007)

2.1.3.10. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIO

Para lograr un egresado con el perfil profesional que se ha descrito, se ha elaborado un riguroso plan de estudios, con sus objetivos general y específico, que está estructurado de la siguiente manera:

Objetivo general

Formar profesionales postgraduados en Dirección de Recursos Humanos capaces de ejercer puestos de alto nivel en las empresas para dirigir con eficiencia y eficacia el recurso humano de la misma.

Objetivos específicos

Al finalizar la maestría, el profesional estará facultado para:

- Desempeñar un liderazgo innovador que posibilite los cambios de actitudes del personal en las organizaciones posibilitando, entonces, el desarrollo de estas.

- Actuar con sentido de responsabilidad social y compromiso con Honduras mediante la comprensión y participación en la solución de las situaciones socioeconómicas en general; y en particular, las vinculantes con la administración del recurso humano.
- Destacar los valores morales, espíritu cívico, ética profesional y una visión integral en el contexto nacional o internacional en el que se desempeñen.
- Llevar a cabo su labor profesional con la altura académica requerida, que implique la permanente utilización de la investigación científica para la solución práctica de las situaciones de personal que se presenten.
- Fundar nuevas empresas que ayuden al crecimiento de la nación y a la generación de empleo.
- Analizar el entorno y la problemática de integración y dirección de personal de una empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y evaluar el proceso de integración de personal, desde la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo hasta el retiro del personal.
- Crear, implantar y evaluar programas de motivación, liderazgo, capacitación y cultura.
- Procurar el mejoramiento de las relaciones laborales de una empresa y la satisfacción en el trabajo mediante el desarrollo de sistemas de seguridad y calidad.
- Establecer, organizar y evaluar programas de desarrollo y compensación de personal.
- Procurar el cambio y desarrollo organizacional necesarios para la búsqueda de calidad, armonía y productividad en la empresa.
- Cumplir con su papel de agente innovador en el campo de los recursos humanos aportando ideas y propuestas teórico-prácticas que sean viables a la realidad empresarial, nacional o internacional.
- Contribuir con sus conocimientos a la inserción de la empresa en el mundo integracionista y globalizado del presente y futuro inmediato. (UNITEC, 2007)

Todo lo descrito hasta aquí, el perfil del egresado, el pènsum, los objetivos de las asignaturas y la estructura del plan de estudio, tiene como finalidad que el personal egresado se experto en la moderna administración del recurso humano.

2.1.4. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es de gran importancia conocer los cambios que ha sufrido en los últimos tiempos esta disciplina para poder comprender el valor y el enfoque que en la actualidad se está dando al recurso humano, autores como Martha Alles (2005) afirma:

Que tanto ha cambiado el recurso humano que mucho pregonizan un cambio de nombre llamando a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización y dar la idea de un cambio potente; podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas y no considerar que son mero recurso del cual se dispone. (p.16)

Es por esta razón que la administración de recursos humanos moderna implica exigencias nuevas y crecientes para los profesionales del rubro. Si bien en los escenarios anteriores las funciones del área de recursos humanos eran básicas y operativas, relacionadas con las nóminas, las contrataciones y los despidos, hoy han tomado preponderancia relacionándose con las estrategias, los cambios y el desarrollo de las personas, esto se puede ver en los planteamientos de diversos autores. Luis Gómez menciona lo siguiente en relación con las nuevas exigencias:

Dada la complejidad del entorno en que se mueven las empresas, en los últimos años las unidades de recursos humanos no se limitan a realizar simplemente trabajos operativos o de control del personal, sino que cada vez se integran más en actividades relacionadas con la formulación de estrategias de desarrollo empresarial que vayan orientadas al logro de los objetivos de la empresa (Luis Gómez & Larraza, 2003).

En este contexto descrito por Gómez, tiene especial importancia para el perfil del director de recursos humanos que este profesional sepa conocer, entender y desarrollar planteamientos estratégicos. Sobre la importancia de la estrategia en recursos humanos, Ángel Manuel Bravo expone lo siguiente:

La formulación de una estrategia de recursos humanos representa un pilar fundamental dentro de las organizaciones, donde se debe contar con un modelo bien definido y tener bien claras las estrategias, de forma que los directores o personas que se forman académicamente para ser directores puedan desarrollarse profesionalmente al mismo tiempo que orientan los objetivos que cada empresa de forma particular tiene.

El formular un modelo de planeación es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes:

- a. ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?
- b. ¿A dónde se dirige actualmente la organización?
- c. ¿En qué tipo de ambiente se encuentra la organización?
- d. ¿Qué puede hacerse para alcanzar con mayor efectividad los objetivos organizacionales en el futuro?

Al elaborarlo, ya sea mediante un proceso ordenado de planificación o un proceso más intuitivo y empírico, las empresas deben definir cuáles van a ser sus ventajas competitivas, es decir, de qué manera van a superar a sus competidores en la lucha por un mercado o por un segmento determinado del mercado.

Las principales estrategias para elaborar dicho modelo, entre las que pueden elegir las empresas, son: costo bajo, diferenciación, enfoque o especialización. (Ángel Manuel Bravo Realza, 2012, p. 5)

A lo anterior hay que agregar que los directores no solamente deben ser buenos en formular la estrategia, sino que también deben ser capaces asumir el reto de manejar eficientemente el entorno y los cambios que se producen en el mercado, de modo que estos cambios no sean un obstáculo para la organización. Por todo esto, es ideal que aprendan a desarrollar competencias y habilidades que les permitan visualizar y anticiparse a estos movimientos imprevistos del entorno, y para esto es necesario conocer qué cosas pueden afectarle a la empresa y también estar pendientes de las partes relacionadas con la organización (Robbins & Coulter, 2005).

Una de las condiciones para lograr esta eficiencia en el manejo del entorno es tener claro cuáles son los verdaderos desafíos que tienen las organizaciones, en especial el área de recursos humanos. En este sentido, Ganga Contreras (2009) manifiesta:

La orientación hacia los nuevos desafíos organizacionales ha generado cambios en roles tradicionales de las personas, otorgando nuevas responsabilidades a la gestión de personal, llegándose a señalar que el nuevo papel incluye un input estratégico y el desarrollo continuo del sistema de recursos humanos a fin de incrementar la satisfacción del cliente ahora y en el futuro. (p.62)

En la figura siguiente se describen los desafíos que enfrenta el área de Recursos Humanos inmerso en su nuevo rol en las organizaciones contemporáneas:

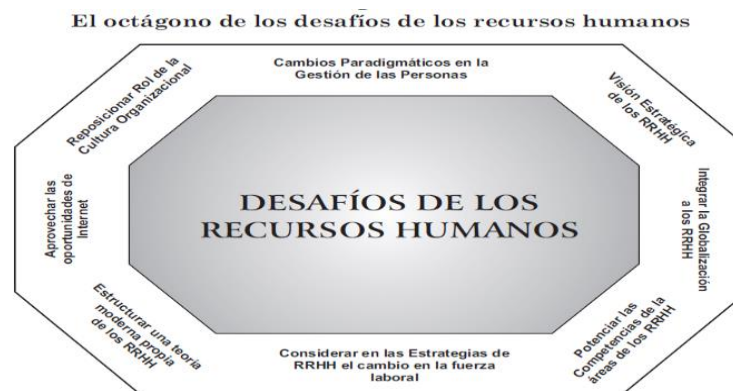


Figura 1. El octágono de los desafíos de los recursos humanos

Fuente: (Ganga Contreras, 2009)

Cada componente del octágono se explica en detalle a continuación:

1. Cambios paradigmáticos en la gestión de personas:
Lamentablemente persiste en las organizaciones una perspectiva netamente operativa. El desafío que se debe enfrentar es romper este paradigma de modo que se pueda promover una mirada ontológica, estratégica, transversal e interdisciplinaria de la gestión de recursos humanos.
2. Visión estratégica de las personas:
Implica incorporar a las personas para que asuman roles protagónicos en la definición de estos factores y no solo una posición restrictiva, caracterizada por la receptividad y operatividad.
3. Considerar en las estrategias de administración de personal el cambio en la fuerza laboral
Se deben desarrollar perspectivas y postulados que apoyen y faciliten la incorporación de la mujer en la nueva configuración laboral de las organizaciones.
4. Integrar la globalización en la función de personal:
Es imprescindible que se transforme a las personas en individuos globalizados y en el centro organizacional alrededor del cual debe girar todo el proceso productivo y la respectiva creación de valor de la empresa.
5. Potenciar las competencias de las áreas encargadas de los recursos humanos:
Implica básicamente expandir el ámbito de influencia que tienen en las organizaciones las unidades encargadas de dirigir y administrar personas.
6. Reposicionar el rol que cumple la cultura organizacional en las empresas:
Esta situación demanda un gran desafío para los administradores, quienes deben ser capaces de desarrollar una filosofía y un estilo de trabajo que guíe estratégicamente y visionariamente a cada persona que presta servicios en la organización.
7. Aprovechar apropiadamente las oportunidades que ofrece Internet:
Se requiere estrategias que, en la utilización de las nuevas tecnologías, la Internet trae consigo procesos de administración de recursos humanos más dinámicos, compartidos e independientes. Esto provocará una revolución en los roles y tareas tradicionales, requiriéndose de nuevas competencias laborales.
8. Estructurar una teoría moderna propia de la administración del talento humano:
Se visualiza desarrollar una teoría que se dedique a indagar qué es lo que está pasando con el trabajo y con las relaciones que se han gestado con el rol del Estado, la economía, la cultura y la sociedad en particular. (Ganga Contreras, 2009, p. 64)

Para lograr superar estos desafíos que se enfrentan es necesario el desarrollo de habilidades gerenciales puntuales que sirvan como base para la acción y la toma de decisiones. En el siguiente apartado se hablará de estas habilidades y de su naturaleza.

2.1.5. HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Es de entender que el estudio genera conocimiento y a través de esto se adquieren las habilidades y destrezas que son requeridas para un proceso gerencial, las cuales toman diferentes trascendencias y magnitudes de acuerdo con el rubro y al entorno en el cual los gerentes se desenvuelven. Es por ello que las habilidades directivas “no son atributos a la personalidad, ni tendencias estilísticas, estas consisten en un grupo identificable de acciones que los individuos realizan y conducen a ciertos resultados” (Cameron, 2005, p. 8).

En este contexto, que posean las habilidades directivas que conllevan a alcanzar los objetivos que las empresas se trazan es un elemento que sirve para identificar a los gerentes, además de otros atributos personales y una tendencia natural al logro. Como toda característica del ser humano, esta deberá ser evaluada con la intención de fortalecer sus habilidades “con la finalidad de aprovechar plenamente las fortalezas de su propio estilo cognoscitivo, usted también debería de estar consciente de la orientación hacia el cambio” (Kim S. Cameron, 2011, p. 76).

Y este cambio del que se habla es producido a consecuencia de ciertas habilidades desarrolladas. Cameron (2005) describe estas habilidades de esta forma:

Que de acuerdo a las investigaciones realizadas se identifican 10 principales características que deben poseer los gerentes, las cuales son: comunicación verbal, manejo de tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales; reconocimiento, definición y resolución de problemas; motivación e influencia en los demás, delegación, fijación de metas y creación de visión, autoconocimiento, formación de equipos y manejo del conflicto. (p.8)

Como un efecto esperado de desarrollar las habilidades directivas, es lógico que se produzca una orientación a tener resultados con base en las competencias que definen características de personalidad, donde cada gerente y directivo en una organización está obligado a aportar sus mejores cualidades profesionales para obtener resultados.

En este marco situacional que se ha descrito, la gestión por competencias, como metodología de dirección de personas, juega un papel esencial, pues aprender más rápido que los rivales es la única ventaja competitiva sostenible. En consecuencia, hay que adaptar los elementos tradicionales de la dirección de recursos humanos (selección, formación, retribución) al nuevo paradigma del

conocimiento, que involucra la velocidad para adaptarse rápidamente, incrementar la productividad y mejorar los procesos.

López (2005) describe esto de la siguiente forma:

El imperativo del incremento de la productividad, de la mejora continua y constante de los procesos, de los modos de hacer, ha incorporado la velocidad como uno de los aspectos fundamentales de la nueva dirección de empresas. Este elemento ha impactado tremendamente en la configuración del mercado de trabajo, aportando una sensación de urgencia operativa perniciosa para la gestión de personas. Hacer muchas cosas y muy rápido puede ser crucial en el entorno actual, pero tal esquema de funcionamiento perjudica de forma muy notable la dirección de recursos humanos. (p. 5)

Como se evidencia en la concepción que maneja López, el éxito de las instituciones contemporáneas tiene como materia prima la gestión de talento humano, ya que cada labor está intervenida por este factor. Esto ha sido así y se ha venido desarrollando desde los inicios de la humanidad, por eso el mayor reto de los administradores de recursos humanos es hacer que “las personas de agentes pasivos que son administrados se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales” (Chiavenato, 2002, p. 38).

Como un aporte para ayudar a lidiar con la situación descrita, las escuelas de negocios sugieren que se necesita hacer dos cosas si quieren desarrollar líderes efectivos y emprendedores. Una de ellas es enmarcar el área de trabajo y las teorías que en ellas aprendieron y la otra es rebalancear la currícula académica para que desarrolle habilidades y capacidades que apuesten al corazón de una práctica gerencial. Estos aspectos traen como consecuencia un aumento de valores y actitudes de los gerentes a todo nivel en las organizaciones (Srikant M. Datar et al., 2010). A continuación se describen algunas de estas habilidades a que se ha hecho referencia.

Una habilidad indispensable para poder dirigir o gerenciar una empresa es el autoconocimiento, esto es de gran importancia y valor para la vida de las personas, ya que es lo que puede llevar a un individuo al éxito o al fracaso. Además, es importante saber identificar cuáles son las principales habilidades y fortalezas con que se cuenta y poderlas resaltar, ya que esto permitirá poder diferenciarse de los demás creando una real ventaja competitiva. Todo lleva al surgimiento de un concepto muy importante:

Otro concepto de gran importancia es el de inteligencia emocional, el cual nace a principios de esta década. En 1990, Peter Salovey y John D. Mayer publicaron el primer trabajo científico sobre este tema. Pero varios decenios antes, el célebre psicólogo E.L.Thorndike escribió (1935) acerca de la inteligencia social, que era la capacidad de obrar prudentemente en la relaciones humanas. Pero el concepto no se popularizó hasta la publicación, en 1995, del célebre libro de Daniel Goleman “La inteligencia emocional”. (Ryback, 1998, p. 31)

En gran medida, el desempeño eficiente de los gerentes en las organizaciones depende del buen manejo de la inteligencia emocional, a través de ella se puede desempeñar un papel decisivo en la gestión de cualquier empresa haciéndola más productiva y rentable y lograr que el centro de trabajo, en el que se pasa gran parte de la vida, sea el lugar adecuado donde desarrollar toda la capacidad laboral y creativa.

Es importante establecer que la inteligencia emocional, como parte de la productividad del ser humano o del individuo a nivel personal, genera una importante capacidad de aprendizaje cuando está emocionalmente equilibrado y realizando actividades que verdaderamente le agradan, esto permite que el estrés descienda a límites inferiores mejorando su capacidad para realizar sus labores al igual que la toma de decisiones, esto como un efecto positivo alejando todo tipo de decisiones negativas que interfieran con los resultados que se deben alcanzar desde sus puestos de trabajo. Se han identificado muchos aspectos que intervienen negativamente en el desempeño de las personas cuando no está realizando actividades que vayan de acuerdo a sus capacidades, pero después de analizar las competencias y la inteligencia emocional del individuo este puede ser colocado en un puesto de trabajo acorde a sus rasgos de personalidad y capacidades.

Descubrir sus propias aptitudes y actitudes le permite al individuo crear su propio panorama emocional, aspecto determinante que aporta estabilidad y creatividad, por lo que permanentemente el individuo estará motivado para realizar sus tareas eficientemente; esta condición le permite a la empresa tener colaboradores efectivos capaces de dar solución a la problemática generada por una operación continua de labores propias del rubro en el cual las empresas funcionan.

2.1.6. COMPETENCIAS

Se ha dejado claro que el recurso humano es vital para el éxito o fracaso de las instituciones, y en esto contexto, las organizaciones necesitan contar con personal que tenga desarrolladas algunas competencias claves. Sobre este tema, Martha Alles (2005) afirma:

Es necesario comenzar a redefinir el concepto de persona formada, ya que cada día están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología. (p. 61)

Desde este punto de vista, el desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humanos en la empresa. (Alles, 2005, p. 65)

Las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar, son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas.

Por lo tanto, un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimientos.

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. Con un detalle importante: no solo se trata de tener en cuenta las competencias tradicionales, las empresas necesitan contar cada vez más con nuevas competencias. Por lo tanto, la capacidad de aprender es cada día más requerida. (Alles, 2005, p. 66)

Es de tener claro que cada día las organizaciones requieren que sus colaboradores cuenten con competencias y habilidades que sean de utilidad para ellas y que les permitan destacarse y diferenciarse de sus competidores, así como poder hacer frente a los desafíos del futuro.

En el marco de la importancia que ha tomado el modelo de competencias en este contexto, Martha Alles (2014) expone sobre él:

Que un modelo de competencias se define, en todos los casos, en función de los planes estratégicos y que las competencias se diferencian en:

- Las competencias cardinales
- Competencias específicas gerenciales
- Competencias específicas por área

Competencias cardinales son aquellas aplicables a todos los integrantes de la organización, representan la esencia de esta y permiten alcanzar su visión. Por otra parte, las competencias

específicas se definen como las que son aplicables a colectivos determinados, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Entre otras competencias cardinales se han incluido valores tales como: ética, fortaleza, integridad, justicia, prudencia, respeto, sencillez, temple, y también responsabilidad, tanto personal como social. Asimismo, se han incorporado conceptos como adaptabilidad a los cambios del entorno, Innovación y creatividad, calidad e iniciativa, entre otros.

Como competencias específicas gerenciales se pueden detallar las siguientes:

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrenador
- Entrepreneurial
- Liderar con el ejemplo
- Liderazgo
- Liderazgo ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes)
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica. (p.243)

Las competencias antes mencionadas ayudan a los gerentes de recursos humanos a poder establecer y definir cuál es realmente el campo de acción que les compete, puesto que los valores que cada persona posee y que están vinculados directamente con sus rasgos de personalidad se logran canalizar a través de un solo conducto al que se puede llamar gestión del talento humano.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

La actualización es un elemento que se incorpora a la vida de todo lo creado por el ser humano, y el desarrollar un producto que ofrezca soluciones ante un problema o necesidad es la razón de ser de todas las acciones que se realizan a fin de profundizar en la idea y encontrar las mejores alternativas que sean viables.

En este orden de ideas, el ser humano ha creado un entorno comercial, productivo y tecnológico que ha tenido que modificarse con el pasar de los años. Como efecto esta misma necesidad de adaptación; la educación tiene un papel preponderante como parte de este entorno, elemento que corre con la misma suerte que todos los demás, requiere de ser renovado debido a que este componente es indispensable para el desarrollo de todo el resto de engranajes que conforman las rutas del desarrollo.

En la actualidad, la industria de la educación que actúa con responsabilidad está en la obligación de desarrollar productos que se conviertan en punta de lanza a fin de que “el producto”, es decir los profesionales que adquieran los conocimientos, deberán tener no solo la capacidad de ofrecer soluciones a la problemática de los negocios, sino que deberán adaptarse con facilidad a los cambios del entorno que de la misma manera está en constante movimiento de cambio, no se debe dejar de percibir que la educación es un producto que debe ser renovado. “La estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe cambiar a medida que se modifican el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto” (Kotler, 2012, p. 310). Con este planteamiento se obtiene una comunicación de doble sentido, donde la modificación de un producto obedece al movimiento de su entorno a fin de mantener vigencia a lo largo del proceso de cambio y a un profesional que cuenta con vigencia dentro del ámbito laboral, así como también el compromiso y responsabilidad de las instituciones educativas de promover este cambio como una filosofía de calidad.

En la actualidad, los profesionales egresados de una universidad deben contar con las herramientas tecnológicas y administrativas a fin de desarrollar propuestas que generen y propongan productividad. “Las instituciones constituyen conjuntos articulados de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar bienes o servicios y alcanzar objetivos previamente definidos” (Chiavenato, 2010, p. 361), y este mismo autor también aclara:

En este sentido, las instituciones también demandarán de un profesional capaz de realizar el trabajo mediante una visualización previa al horizonte empresarial, así mismo se encuentra que dentro del mundo de los negocios y su constante movimiento, las empresas responsables de su entorno, cada una en su rubro comercial, brindan oportunidad de desarrollo profesional como parte de las filosofías y teorías administrativas que señalan que estas instituciones se preocupan por tener un entorno adecuado para el desarrollo profesional en aplicación a la llamada teoría del comportamiento administrativo, que indica que las instituciones dentro de este parámetro se preocupan por desarrollar modelos de motivación, comunicación y raciocinio a elección del administrador. (Chiavenato, 2010, p. 93)

El profesional aprovecha esta oportunidad y responde a un impulso de motivación como parte de su naturaleza, este componente permite que permanentemente mantenga un punto visual enfocado hacia lo nuevo, lo esperado y desarrolla una proyección a largo y mediano plazo. De acuerdo con Dicaprio, (1980): “La motivación...en general es consistente, contemporánea, mezclada con cognición y orientada al futuro” (p. 293). Este aspecto es determinante para que las

instituciones educativas ofrezcan opciones concretas para responder a este impuso del ser humano, pues la educación forma parte de este proceso de planificación personal.

Estos participantes (empresas, estudiantes e instituciones educativas) conforman los elementos necesarios para una demanda constante de cambio y actualización en un pénsum académico, al contar y demandar un elemento en común que es la educación y que gira en torno a la formación tanto profesional como individual, pues la “educación” produce un impacto colectivo y propone como resultado un nivel de desarrollo comenzando desde lo más básico y elemental en cada uno de los participantes.

En este contexto, considerando la importancia que tiene el desarrollo de competencias, cabe destacar que a través del proyecto Tuning, con la práctica de 182 universidades, se ha trabajado en América, en conjunto con la comunidad europea, para establecer 27 competencias genéricas comunes para todas las regiones, que son las siguientes:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. .Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad creativa
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16. Capacidad para tomar decisiones
17. Capacidad de trabajar en equipo
18. Habilidades interpersonales
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio social-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
26. Compromiso ético

27. Compromiso con la calidad. (Dokú & F, 2006, p. 10)

Estas competencias generan uniformidad en el desempeño laboral del recurso humano, lo que permite a las empresas contar con un modelo estándar de competencias orientado a la obtención de resultados, aplicación de tecnología, entre otras.

El lograr que cada persona cuente con estas competencias genéricas es un proceso que ha venido desarrollándose desde hace mucho tiempo por diferentes medios, lo cual se ha visto influenciado por algunas teorías que forman parte de la evolución educativa del hombre. Esto ha permitido que cada ser humano opte por un proceso de inclusión en diferentes ámbitos sociales, culturales y étnicos. Es importante reconocer que existe una muy bien cimentada teoría didáctica en relación a una práctica educativa, según menciona Wilfred Carr, “y en consecuencia el cuerpo de la bibliografía teórica, sobre cuestiones como la relación lógica, entre las formulaciones teóricas y los principios prácticos y la aportación de las disciplinas académicas de la práctica educativa, está en continua expansión” (Carr, 1996, p. 51).

Tal como se plantean las cosas, es indudable que para poder generar una oferta académica de posgrado es necesario revisar y actualizar de forma directa la malla curricular, de modo que esté alineada y de acuerdo al desarrollo nacional, internacional y también a las exigencias mundiales, que permanentemente están cambiando. Es importante que este elemento académico genere apertura directa en el mercado laboral al máster graduado. A consecuencia de ello se hacen estudios para determinar los requerimientos y generar formalmente una oferta académica que cumpla con lo necesario para el desarrollo profesional.

A fin de poder explicar un poco más a fondo estos elementos, se puede mencionar que cada universidad debe realizar una evaluación a lo interno con la intención de valorar que el servicio académico institucional que brinda está ajustado a una realidad nacional. En este contexto, Casanova (2009) agrega lo siguiente: “La complejidad de la institución ratifica la necesidad de emprender valoraciones académicas que permitan conocer con mayor certeza las especificidades institucionales” (p.18). Esto quiere decir que es necesario generar especialidades en los profesionales que les ayuden a desarrollar los instintos y poder tener una visión periférica de las

oportunidades de cambio y desarrollo en el entorno en que se desenvuelven, así como también que sean capaces de crear un mejoramiento corporativo.

Con esto se logra determinar cuáles son los elementos que intervienen en un proceso de reforma educativa a fin de descomponerlos y analizarlos, pudiendo así actualizar e implementar una guía estandarizada que permita elaborar programas en las asignaturas de manera que se genere un modelo educativo psicopedagógico y curricular que asegure la congruencia entre estos elementos y obtener un resultado final acorde a las necesidades que se pretende satisfacer.

Al tener una malla curricular fuerte, moderna, sustentada legalmente y con fundamento científico, se logra que la misma permanezca vigente por períodos de tiempo prudentes, a fin de generar un ciclo permanente de reformas (Casanova, 2009).

Universidades como la Liverpool que son parte de la red Laureate poseen programas que tienen prácticas que junto con la teoría dan a los estudiantes una base sólida en gestión de recursos humanos y además tienen la oportunidad de que se desarrollen como individuos. Poseen programas que están dirigidos a aquellos que no han estudiado en gran profundidad en este tema, que buscan desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias con el fin de seguir una carrera en Gestión de Recursos Humanos, la didáctica o metodología de aprendizaje está basada en que los estudiantes: aprendan la teoría y la práctica, los profesores proporcionar a los mismos un punto de vista académico y práctico, tiene acceso a la apreciación de materiales intelectualmente rigurosos, pero también que les ayudan a desarrollar habilidades profesionales para la gestión de recursos humanos. A través de técnicas de enseñanza innovadoras distintas, obtienen experiencia práctica en el trabajo con una empresa real para resolver sus problemas de recursos humanos además desarrollan un 'e-diario' para mejorar aún más su empleabilidad y desarrollar más sobre si mismo en relación con los demás, también aprenden sobre el aprecio intercultural y experiencia en la enseñanza con un enfoque global (Universidad de Liverpool, 2015).

Para concluir esta sección, es bueno recordar siempre lo que tan sabiamente afirma el mismo Casanova (2009): “La reforma académica visualiza las necesidades de la sociedad, lo que proporciona a los estudiantes un campo de acción y con ello una cultura científica a fin de

satisfacerlas, para lo que se utilizarán técnicas modernas de enseñanza para que con estos elementos aprendan a generar soluciones”.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

2.3.1. SATISFACCIÓN

Según Fernández & Tobar (2002): “La satisfacción es el conjunto de acciones que permiten cumplir con calidad, equidad y eficiencia los requisitos, necesidades y exigencias de los beneficiarios” (p. 5).

2.3.2. COMPETENCIA

“Es el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación” (López, 2005, p. 34).

Según Marta Alles (2005): “Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 12).

2.3.3. COMPETENCIAS DEL EGRESADO

Por competencias se entiende la concatenación de saberes, no solo pragmáticos y orientados a la producción, sino aquellos que articulan una concepción del ser, del saber, saber hacer, del saber convivir. Esto significa que frente a una situación dada quien tiene la competencia para actuar posee los conocimientos requeridos y la capacidad para adecuarlos a las condiciones específicas, tiene las habilidades para intervenir eficaz y oportunamente y está imbuido también de los valores que le permiten asumir actitudes acordes con sus principios y valores. (Dokú & F, 2006, p. 2)

2.3.4. CARRERA PROFESIONAL

El conglomerado de conocimientos y experiencias que las personas adquieren durante su vida profesional, desarrolla habilidades y una mentalidad crítica con una perspectiva profesional; es entonces que, según Luis Gómez & Larraza (2003): “La carrera profesional es un esfuerzo a largo

plazo por parte de las empresas, diseñado para ayudar a los empleados a utilizar todo su potencial” (p.514).

2.3.5. RECURSO HUMANO

Dentro de las definiciones modernas de recursos humanos, conceptualiza a las personas como portadoras de capacidades cognitivas, así como también de algunas habilidades que les permiten generar labores de acuerdo a la actividad económica que realiza la empresa, es por ello que:

El recurso humano es el mayor impulsador de la organización, capaz de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulso propio que dinamizan la organización. Es importante mantener los activadores inteligentes actualizados para que la organización pueda contar con una ventaja competitiva en el mercado laboral. (Chiavenato, 2002, p. 8)

2.3.6. MALLA CURRICULAR

En la práctica se encuentran diferentes enfoques en lo referente a los procesos curriculares, cada uno tiene que aportar algo positivo al aprendizaje de los estudiantes acuerdo a la orientación que se le da, por lo que se define la malla curricular como la:

Elaboración de lo que tradicionalmente se ha conocido como plan de estudios o malla curricular y consiste en determinar mediante qué módulos y/o proyectos formativos se va a formar las competencias descritas en el perfil, así como los períodos académicos, los créditos y los requisitos de titulación. (Tobón, 2007, p. 21)

2.3.7. CONTENIDOS ACADÉMICOS

Una vez que se tiene claro ¿para qué aprender? Se puede avanzar a preguntar **¿Qué aprender?** la selección de contenidos está íntimamente ligada con la definición de los objetivos; para realizarla se elabora un listado de todo el conocimiento que pueda ser imprescindible en la disciplina a desarrollar, luego se analiza el contenido y se definen los ejes que darán la estructura a la carrera, al nivel y al segmento de contenido que se ubicara en cada programa; en cada tema se determina si es adecuado al nivel en que están los estudiantes, se concreta, se especifica para asegurarse que se brindará al estudiante los elementos actualizados y contextualizados, con el nivel y profundidad necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. (UNAH, 2008, p. 63)

El contenido curricular tiene como base las fuentes o fundamentos del conocimiento y la investigación, que sintetizan o amplían conceptos que son aplicables a la educación, a fin de brindar una definición clara y precisa de las áreas científicas. Esto constituye el sustento curricular en el

largo proceso de formación que tienen todas las personas en la carrera profesional. La planificación de cada contenido se orienta como un proyecto social, técnico, cultural y también con todos aquellos reglamentos que establecen las autoridades educativas a través de las normas, principios y valores que sustentan y verifican mediante prácticas pedagógicas.

Es importante destacar que cada contenido tiene una base y sustento legal que está amparado mediante normas vigentes en la educación, junto con un proceso que permite la aplicación de las teorías del aprendizaje y especialmente las constructivas y cognoscitivas, que aportan los componentes necesarios para un amplio desarrollo intelectual que se da a lo largo de la vida de las personas en sus distintas etapas.

Como estrategia de cambio, en dicho Programa de Modernización Educativa se señala el diversificar la formación teórico-práctica del estudiante para lograr profesionales flexibles y con amplio dominio de los métodos, con una formación multidisciplinaria que impulse la cultura científica mediante los contenidos y los métodos educativos; con una actitud favorable hacia el trabajo y la producción, propiciando un adecuado trabajo personal y grupal, el autoaprendizaje y la actualización permanente. (Marín Méndez, 1993, p. 7)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo hace referencia a los métodos, enfoques y fuentes de información usadas en la investigación, así como los instrumentos que permitieron llevar a la práctica el estudio y proporcionar la información necesaria para la realización de la misma.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Para poder determinar cuáles son los elementos que deben de ser analizados dentro de cada uno de los componentes del planteamiento del problema, se realizó la aplicación de encuestas que nos indicaran los requerimientos y el grado de satisfacción de los estudiantes, docentes, graduados y el mercado laboral, a través de los representantes que cada empresa tiene.

3.1.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

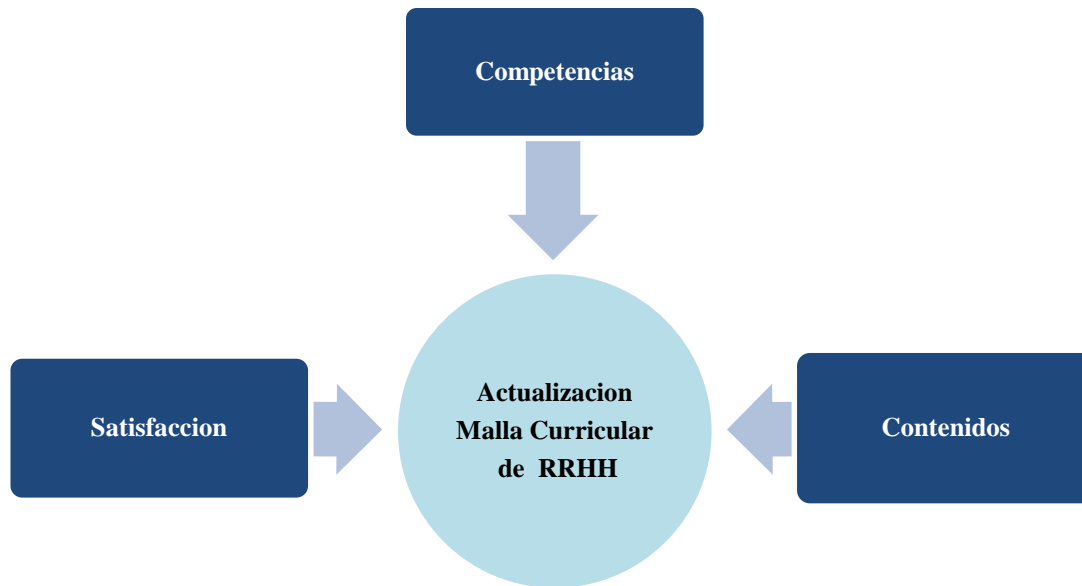


Figura 2. Variables de estudio

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TECNICA
Variable Dependiente:					
Malla Curricular	Tiempo	Horas	1. Comprende usted la relación que existe entre el peso de sus clases en unidades valorativas y las horas prácticas que debe tener la asignatura que imparte.	Si/ No	Encuesta
			2. Que clases/ temas requieren más tiempo o mayor atención.	Abierta	Grupo Focal
		Practica	3. Conoce el peso en unidades valorativas de las clases que sirve.	Si/ No	Encuesta
			4. Percibe alguna diferencia en el rendimiento de las clases en los diferentes horarios.	Abierta	Grupo Focal
	Orden Lógico	Secuencia	5. La secuencia del flujograma y los requisitos que se establecen facilitan el avance fluido de la carrera.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta
			6. Los cursos anteriores a los requisitos de sus asignaturas son los adecuados.	Si/ No	Encuesta
		Conocimiento	7. Clases o temas que deben ser ajustados en sus contenidos u orientación por la tendencia que están teniendo.	Abierta	Grupo Focal
			8. Temas que esperarían implementar en el plan de estudios de la maestría de RRHH.	Evaluación del clima laboral Mentoring Liderazgo Gestión de equipos de trabajo Diagnósticos organizacionales Gestión de negociaciones con sindicatos Coaching Gestión Financiera-contable Estrategias empresariales Diseño Organizacional	Encuesta
Variables Independientes:					
Satisfacción	Satisfacción Estudiantes	Metodologías de evaluación	9. Que Metodologías de evaluación recomendaría fueran incluidas.	Abierta	Encuesta

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TECNICA	
			10. La forma en que ha sido evaluado en sus clases, ha estado relacionada con los objetivos y contenidos desarrollados en las mismas.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta	
			11. De las metodologías usadas por los catedráticos podría medir su aprovechamiento personal.	Alta Media Baja	Encuesta	
		Horas teóricas y prácticas recibidas	12. El balance de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es el apropiado para su aprendizaje.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta	
			13. Lo que aprendió en la carrera a nivel teórico-práctico y en cuanto a actitudes y valores ha cumplido con sus expectativas.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta	
		Satisfacción Graduados	Metodologías de evaluación	14. Que Metodologías de evaluación recomendaría fueran incluidas.	Abierta	Encuesta
				15. La forma en que ha sido evaluado en sus clases, ha estado relacionada con los objetivos y contenidos desarrollados en las mismas.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta
	16. De las metodologías usadas por los catedráticos podría medir su aprovechamiento personal.			Alta Media Baja	Encuesta	
	Horas teóricas y prácticas recibidas.		17. El balance de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es el apropiado para su aprendizaje.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta	
		18. Lo que aprendió en la carrera a nivel teórico-práctico y en cuanto a actitudes y valores ha cumplido con sus expectativas.	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta		

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TECNICA
Contenidos	Temas Prácticos	Responden a las necesidades laborales	19. Cuáles son los temas de conocimiento complementarios más exigidos en su trabajo.	Gestión de cambio Cultura organizacional Manejo de proyectos Gobierno corporativo Planificación estratégica Comunicación organizacional Gestión de la productividad Administración de recursos	Encuesta
			20. Que funciones y/o responsabilidades realiza en la empresa la Unidad de RRHH	Planilla Contratación Capacitación Salud ocupacional Compensación Legislación laboral Manejo de gestión de cambio Rotación de personal Responsabilidad social Clima y cultura organizacional Comunicación organizacional Planificación estratégica Gestión del desempeño Gestión de la productividad Administración de presupuesto del área Gestión de proyectos Sistemas de servicio al cliente Gestión de equipos de trabajo Sistemas de calidad Relaciones publicas	Encuesta
		Responde a las necesidades de los estudiantes	21. Asignaturas o temas que deberían ser incluidos por su alta importancia para su desempeño profesional	Abierta	Encuesta
			22. Los contenidos de las asignaturas son útiles en su formación profesional	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo Ninguna sugerencia	Encuesta

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TECNICA
	Temas Teóricos	Actuales	23. Contenidos de las asignaturas que deberían ser incluidos	Abierta	Encuesta
			24. Usted cree que todavía tiene necesidad de ser capacitado	Gestión de compensación Planes de jubilación Gestión de cambio Comunicación Responsabilidad Social empresarial Salud ocupacional	Encuesta
		Desactualizados	25. Todos los contenidos de sus asignaturas según los sílabos o sintéticos de sus clases son útiles y relevantes en la formación del estudiante	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo No responde	Encuesta
			26. Asignaturas que según su criterio deberían ser eliminadas por no aportar valor a su formación.	Abierta	Encuesta
Competencias	Competencias en desarrollo	Fortalezas	27. Para cada una de las competencias que se presentan a continuación indique el nivel en que cree que la habilidad o competencia se están desarrollando actualmente en su maestría.	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar planteamientos estratégicos, tácticos y operativos *Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones *Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo *Identificar las interrelaciones funcionales de la organización *Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión de relaciones laborales *Elaborar, evaluar y administrar los equipos de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones *Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización *Administrar y desarrollar el talento humano en la organización *Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización, colaboración y entorno 	Encuesta

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TECNICA
				social *Mejorar o innovar los procesos administrativos *Utilizar las tecnologías de información en la gestión *Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas *Desarrollar planteamientos estratégicos, tácticos y operativos	
			28. Que otras competencias consideran deberían ser incluidas	Abierta	Encuesta
		Debilidades	29. Temas abordados superficialmente	Abierta	Grupo Focal
			30. Que requisitos debería tener un maestro	Experiencia laboral Grado de maestría o superior Ser investigador activo Experto de referencia	Encuesta
	Competencias aplicadas	Fortalezas	31. Cuáles de las siguientes competencias identifica como fortalezas poseídas por los colaboradores de RRHH	Inteligencia emocional Influencia y negociación Resolución de conflictos Actitud de servicio Liderazgo Capacidad de manejo de las TIC Capacidad de toma de decisiones Relaciones laborales Compromiso/orientación al logro Capacidad de gestionar el cambio	Encuesta
				32. Que otras habilidades y/o destrezas considera deben formar parte del perfil profesional del egresado de la carrera	Abierta
		Debilidades	33. Ha observado debilidades en la formación de los profesionales del área de RRHH	Si/ No	Encuesta
				34. En qué temas o competencias ha necesitado complementar su formación o recibir capacitación después de egresar de la maestría	Abierta

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1. ENFOQUE

En vista de la naturaleza de la investigación, se utilizó un enfoque mixto, preponderantemente cualitativo, con un alcance de tipo descriptivo, con la cual se busca, comprender, analizar y tener una interpretación acertada de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

En lo referente al enfoque cualitativo, se utilizó un proceso de entrevista realizada a graduados y a los expertos de las empresas que contratan personal graduado de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos con la finalidad de obtener su valoración en cuanto a las habilidades y competencias que requieren las organizaciones en la actualidad. Adicionalmente se realizó un grupo focal dirigido a los docentes que han impartido clases, específicamente en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, quienes dieron a conocer sus apreciaciones del actual plan de estudios.

En lo correspondiente al enfoque cuantitativo, se utilizó como medio para la recolección de datos una encuesta, la cual fue aplicada y dirigida a los estudiantes y docentes con el fin de conocer su criterio y en el caso de los estudiantes, su nivel de satisfacción.

3.2.2. MÉTODOS

Se utilizaron diferentes métodos para la realización de esta investigación, los cuales se detallan a continuación:

Método histórico: Desde sus inicios UNITEC ha venido incorporando maestrías y mejorando sus contenidos de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Estudios Superiores. Con este proceso de actualización se contribuye a la mejora del pénsum académico.

Método analítico: Por medio de este método se analizaron los componente que se desprenden del proceso de actualización, consistentes en los contenidos que se refieren a los temas y conceptos que se enseñan en la carga académica, la satisfacción que reciben los estudiantes en relación al servicio que brinda la universidad y las competencias que se desarrollan a lo largo de su formación académica.

Método sintético: El proceso de actualización concentra diferentes técnicas administrativas, integradas con elementos psicológicos que se combinan con los conceptos de los especialistas en recursos humanos para conformar una maestría que dé como resultado soluciones prácticas del manejo del recurso humano de las empresas.

Método inductivo: En este proceso se entiende por qué es necesaria la actualización de una maestría en vista que elementos como la satisfacción, las competencias y los contenidos deben de sufrir cambios acorde a las necesidades que con el pasar del tiempo van teniendo las empresas.

Método deductivo: Las maestrías en términos generales deben ser actualizadas acorde a las necesidades de las empresas, el recurso humano es el elemento más importante de las organizaciones, por lo tanto es necesario que la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de UNITEC sea actualizada.

Método Descriptivo: Se aplicó este método con el fin de poder describir las características y los elementos necesarios que deben poseer los másters de recursos humanos para poder ser competitivos en el mercado laboral.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se estableció el mecanismo de recolección de datos por medio de encuestas, que sirvieron para sustentar el grado de satisfacción existente en los estudiantes, graduados y empresarios, para determinar los temas a considerar al momento de proponer la malla curricular.

Por esto se considera que el diseño de esta investigación es de tipo no experimental, en vista que no hubo una manipulación de las variables.

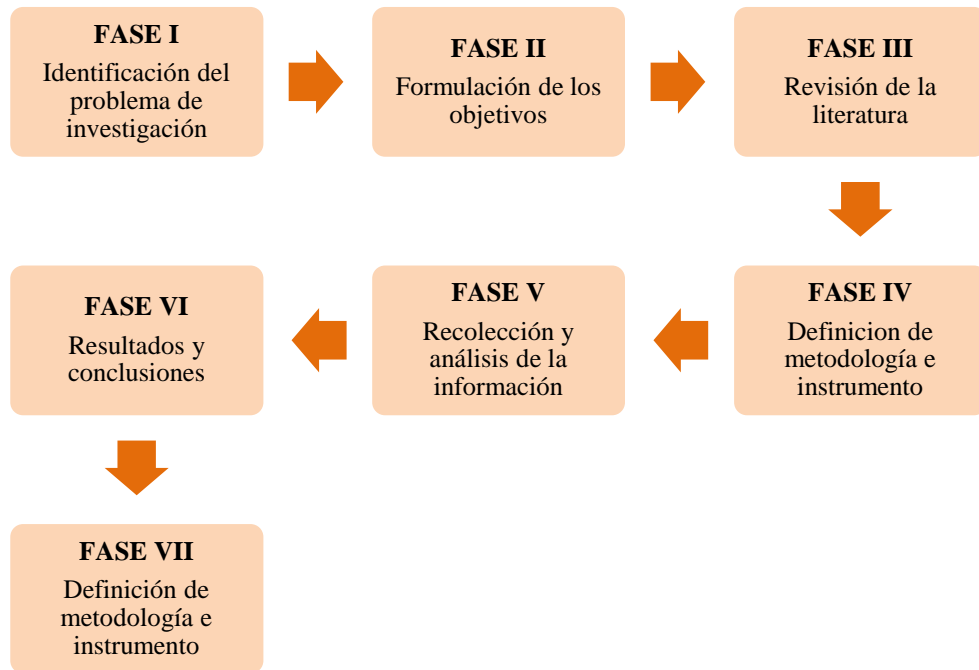


Figura 3 Fases del diseño de investigación

Fase I. Identificación del problema de investigación:

Basado en el problema de investigación identificado, se formularon preguntas para obtener la información deseada, encaminada a determinar las necesidades que existe para la actualización del pénsum académico.

Fase II. Formulación de los objetivos:

Con base en el problema de investigación se establecieron los objetivos general y específicos para tener un lineamiento claro a seguir en la investigación.

Fase III. Revisión de la literatura:

Se utilizó una base de datos literaria que sirvió de sustento bibliográfico en la investigación.

Fase IV. Definición de la metodología e instrumentos:

En esta fase se determinaron las variables de estudio, así como los diferentes enfoques, métodos, técnicas e instrumentos utilizados en este proyecto.

Fase V. Recolección y análisis de la información:

Se utilizó diferentes instrumentos que permitieron recolectar la información y hacer el análisis de los resultados.

Fase VI. Resultados y conclusiones:

Se corroboró que los resultados fueran acorde al proceso de investigación, con lo cual se procedió a realizar las conclusiones del estudio.

Fase VII. Aplicabilidad:

Con base en los resultados obtenidos en el estudio se plantea una propuesta, la cual dará origen al proceso de actualización de la maestría de recursos humanos.

3.3.1. POBLACIÓN

Para poder identificar las necesidades específicas del área de estudio y poder determinar los requerimientos tanto de los estudiantes, docentes y de las organizaciones, se tomó como población al grupo de docentes, estudiantes y egresados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, así como opiniones de expertos lo cual ayudo a profundizar y aportar valor a la presente investigación.

Tabla 3. Población

Descripción	Población total
Estudiantes	88
Egresados	75
Docentes	10
Empresarios	13

3.3.2. MUESTRA

Se determinó que la muestra fuera el total de la población en vista que la misma es relativamente pequeña en relación a otros estudios, en los cuales la muestra es una pequeña fracción del universo; por lo que se enviaron los instrumentos al total de la población, obteniendo la siguiente participación:

Cabe destacar que los elementos recolectados fueron obtenidos de la población disponible y a la cual se tuvo acceso.

Tabla 4. Muestra

Descripción	Población total	Total Muestra
Estudiantes	88	64
Egresados	75	11
Docentes	10	10
Empresarios	13	13

La selección de la muestra se realizó de la siguiente manera:

- Estudiantes: se contó con la participación de los estudiantes activos de la maestría de dirección de recursos humanos del segundo trimestre del 2015, de la cual se tuvo acceso a 64 de los 88 estudiantes matriculados para ese trimestre.
- Egresados: para efectos de la presente investigación se envió a la totalidad de los graduados el instrumento diseñado para obtención de la información, de los cuales solamente 11 de los 75 que constituyen la población proporcionada por la universidad, expresaron su opinión en relación al nivel de satisfacción de la formación recibida en el desarrollo de su carrera, por lo cual se decidió realizar una interpretación de los resultados de las encuestas.
- En el caso de los docentes se logró obtener información de la totalidad de la población proporcionada por la universidad.

- Empresarios: se realizó una selección de expertos del área de recursos humanos en diferentes sectores de la economía, tales como sistema financiero, ONG'S, instituciones gubernamentales y consultores.

3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Este análisis tiene la facultad de estudiar las cuatro variables (Estudiantes, egresados, docentes y empresarios) como un solo conglomerado.

3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta está determinada totalmente por las personas, quienes tienen roles y participaciones diferentes dentro de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Después del proceso de recolección de la información se obtuvo respuesta de parte de los estudiantes en un 74%, de los docentes en un 100%, empresarios 100% y egresados 15%, dándonos la oportunidad de tener una perspectiva acorde al punto de vista de los encuestados.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para el estudio de esta investigación, y de acuerdo a su enfoque mixto, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos, los cuales ayudaron a tener un panorama de los requerimientos, satisfacción, conocimientos adquiridos y de las exigencias del mercado laboral.

3.4.1. TÉCNICAS

Dentro de las técnicas utilizadas se pueden mencionar:

- La aplicación de encuestas escritas y en línea: se realizaron encuestas impresas y en línea con el fin de poder abordar a los estudiantes activos y determinar su grado de satisfacción en relación con la formación recibida.

En el caso de los docentes y los graduados, se obtuvo su opinión en relación con los contenidos, debilidades y fortalezas de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos.

En este mismo sentido se abordaron a algunos empresarios expertos en la contratación, manejo y dirección del área de recursos humanos de las empresas para la cual laboran.

- Grupos focales: se contó con la participación de docentes del área de recursos humanos, quienes por medio de su experiencia dieron su opinión en relación con horarios, contenidos de las clases y temas específicos del plan de estudios.

3.4.2. INSTRUMENTOS

La encuesta que se utilizó para realizar la investigación, determino el nivel de satisfacción de los alumnos, egresados y docentes que forman parte del proceso educativo y que aportaron su criterio en relación a sus expectativas antes, durante y después de haber cursado las clases y de haberlas impartido respectivamente. También se contó con la opinión de expertos que dieron su punto de vista de manera objetiva.

3.4.2.1. TIPOS DE INSTRUMENTOS

A continuación se detallan cada uno de los instrumentos utilizados:

- Encuestas escritas y en línea
- Entrevistas a expertos
- Grupos focales

3.4.2.2. PROCESOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se proporcionó un instrumento, el cual fue modificado para que se adaptara a las necesidades que en su momento presenta la universidad, con la intención de determinar aquellos aspectos que no están fortalecidos y que de alguna manera merecen atención para ofrecerle tanto a los estudiante activos una formación académica acorde a sus expectativas y a las empresas ofrecerles profesionales con conocimientos suficientes para desarrollar y alinear los objetivos estratégicos de sus negocios ante un mundo globalizado.

Posteriormente se realizó una prueba piloto a cada uno de los grupos de estudio para validar los instrumentos aplicados, con el fin de determinar si se cumplen con las expectativas y recolectan la información adecuada a nuestros intereses.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se tomaron datos como referencia de otras actualizaciones de maestrías, las cuales se realizaron en años anteriores y cimentaron las bases para el análisis de este proceso de actualización; de esta misma manera se consideraron datos estadísticos, referencias bibliográficas y la experiencia de expertos.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

En esta investigación se utilizaron como fuentes de información primaria las diferentes encuestas, entrevistas y grupos focales que se le realizaron a los estudiantes, docentes, egresados y empresarios.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Con el fin de tener un sustento teórico del estudio, se utilizaron varias fuentes secundarias como ser: libros de texto, documentación brindada por UNITEC referente a estudios anteriores.

3.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Una de las principales limitaciones del estudio fue el tiempo de espera y el acceso a la información por parte de los expertos y de los graduados, ya que por sus diversas ocupaciones retrasó el proceso de interpretación y análisis de datos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El objetivo de este capítulo es mostrar de manera concreta y comprensible al lector los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información, el cual fue integrado por diferentes poblaciones (estudiantes, docentes, graduados y expertos de las organizaciones) para poder mostrar a través de este proceso las diferentes valoraciones en cuanto a la Maestría en Dirección de Recursos Humanos.

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES

- **Año en el que ingresó a la Maestría en Dirección de Recursos Humanos**

Tabla 5. Año de ingreso

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2008	1	2%
2009	1	2%
2010	0	0%
2011	1	2%
2012	2	3%
2013	15	23%
2014	30	47%
2015	14	22%
Total encuestados	64	100%

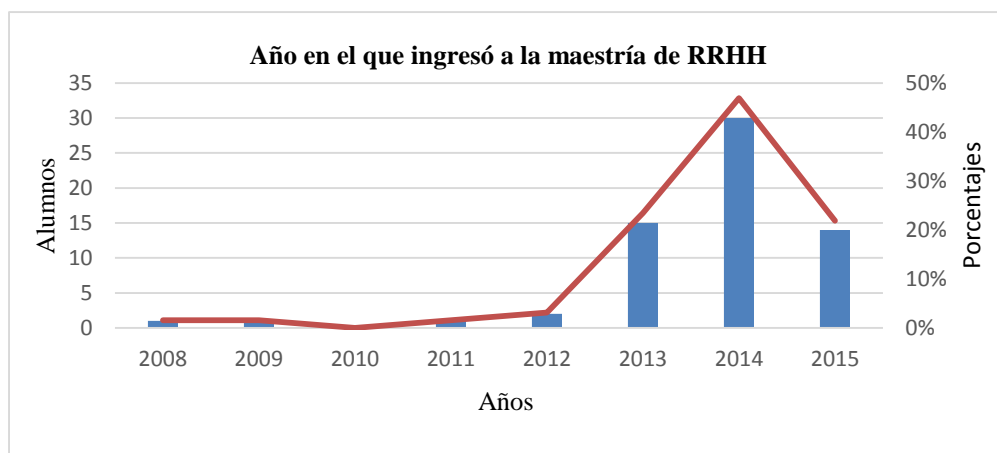


Figura 4. Año de ingreso

Análisis:

Según los resultados de la encuesta, se observó que la mayoría de los estudiantes ingresó a la Maestría en Dirección de RRHH entre los años 2013 y 2014, encontrándose unos pocos de reingreso en años anteriores.

- **La secuencia del flujograma y los requisitos que se establecen en las clases le están facilitando el avance fluido en la carrera y el aprendizaje de los diferentes temas.**

Tabla 6. Secuencia del flujograma

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	34	53%
De acuerdo	21	33%
En desacuerdo	5	8%
Muy en desacuerdo	3	5%
Ninguna sugerencia	1	2%
Total encuestados	64	100%

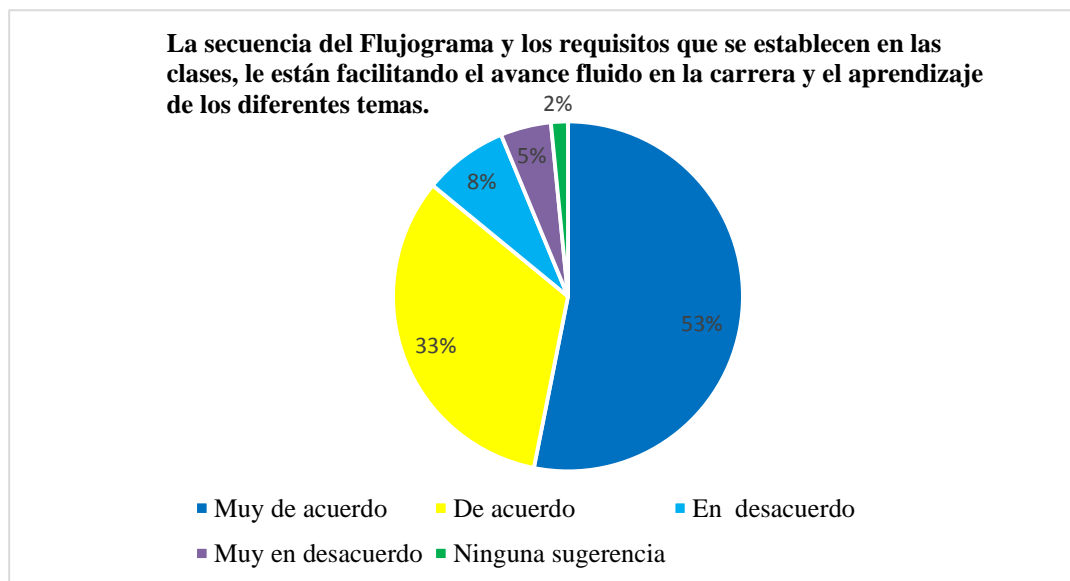


Figura 5. Secuencia del flujograma

Análisis: El 53% de los encuestados está muy de acuerdo y el 33% está de acuerdo, lo que significa que a los estudiantes les satisface la forma en que está diseñado el plan de estudios de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, pero al ampliar su respuesta indican que el atraso para avanzar dentro del plan de carrera se encuentra en la disponibilidad de las clases ya que no hay horarios de lunes a viernes.

- **Asignaturas o temas que deberían ser incluidas por su alta importancia para su desempeño profesional**

Análisis: A fin de tener una temática actualizada dentro de las materias, los encuestados sugieren incluir por su importancia en la gestión de recursos humanos la siguiente temática:

- ✓ Derecho laboral
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Coaching

- **Asignaturas que, según su criterio, deberían de ser eliminadas por no aportar valor a su formación**

Análisis: Los encuestados consideran que por ser clases no orientadas al área de Recursos Humanos y no dar un aporte directo a la formación, deberían ser eliminadas las siguientes clases:

- ✓ Gestión empresarial
- ✓ Teoría económica

- **Contenidos de las asignaturas que deberían ser incluidos**

Análisis: Para mantener un enfoque moderno y actualizado, los encuestados consideran que la siguiente temática debe ser incorporada en el contenido de las clases programadas en la malla curricular, desarrollando los mismos de manera profunda a

fin de tener dominio sobre ellos y poder aplicar dichos conocimientos en su práctica profesional, entre los más mencionados están:

- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Medidas disciplinarias y sanciones
- ✓ Clima laboral
- ✓ Coaching

▪ **Metodología de evaluación**

Análisis: Según la valoración de los estudiantes, estos consideran que los métodos de evaluación que podrían ser incluidos por los docentes deberían ser a través de:

- ✓ Casos experimentales
- ✓ Investigación de campo
- ✓ Casos prácticos

▪ **¿Cuáles de los siguientes temas esperarías que implementaran en el plan de estudios de la Maestría en Dirección de RRHH?**

Tabla 7. Frecuencia de temas que esperan se implementen al plan de estudios

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluación del clima laboral	35	55%
Mentoring	21	33%
Liderazgo	20	31%
Gestión de equipos de trabajo	24	38%
Diagnósticos organizacionales	30	47%
Gestión de negociaciones con sindicatos	26	41%
Coaching	34	53%
Gestión financiera-contable	12	19%
Estrategias empresariales	14	22%
Diseño organizacional	27	42%
Total encuestados	64	

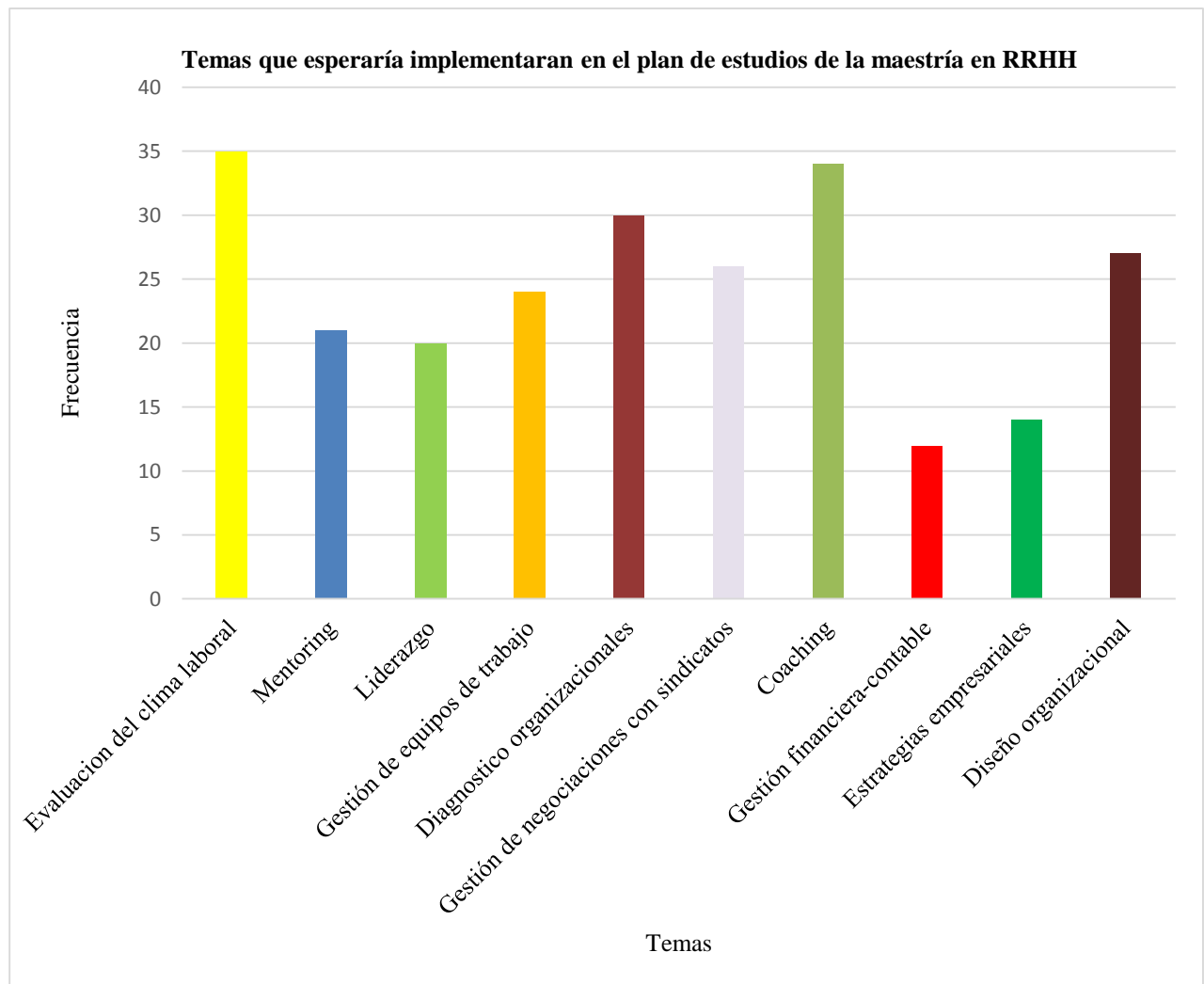


Figura 6. Temas que esperan se incluyan al plan de estudios

Análisis: Se puede observar que los temas que los estudiantes desean se implementen al pènsum académico de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, por la importancia que para ellos representan, son:

- ✓ Evaluación de clima laboral
- ✓ Coaching
- ✓ Diagnósticos organizacionales

- **Califique de manera general el plan de estudios de la carrera con respecto a la siguiente escala:**

Tabla 8. Calificación del plan de estudios

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	17%
Muy bueno	32	50%
Bueno	18	28%
Regular	1	2%
Deficiente	0	0%
No respondió	2	3%
Total encuestados	64	100%

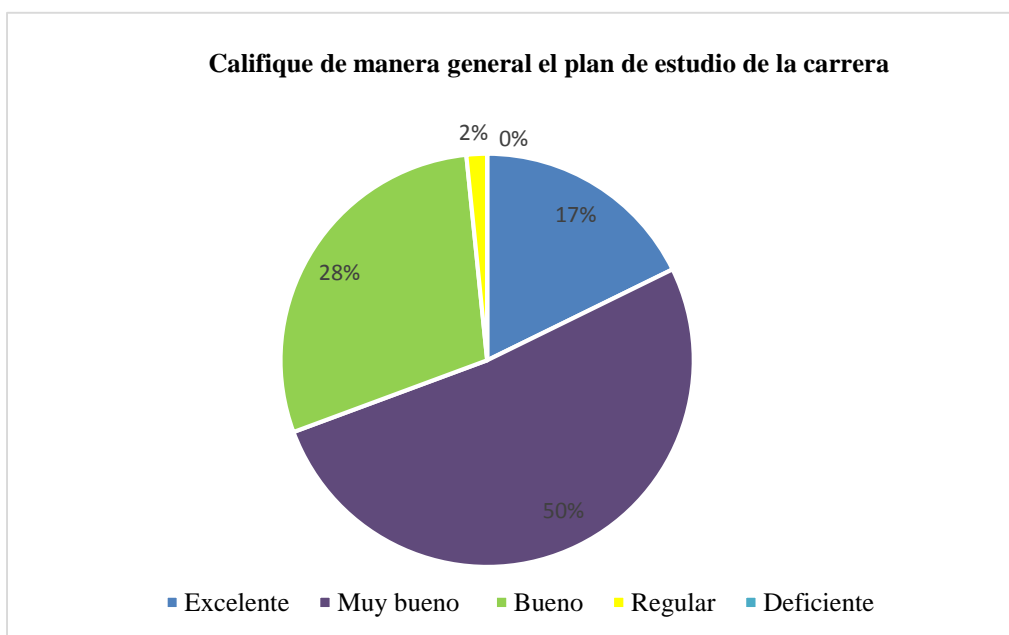


Figura 7. Calificación del plan de estudio

Análisis: El 50% de los estudiantes encuestados califican el plan de estudios de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos como excelente y el 28% lo consideran bueno, concluyendo que en general existe satisfacción por parte de los estudiantes con el actual plan, aunque algunos hacen hincapié en que se debe mejorar con asignaturas actualizadas que mejoren la gestión de recursos humanos.

- **Los contenidos de las asignaturas son útiles en su formación profesional**

Tabla 9. Contenidos útiles a su formación

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	32	50%
De acuerdo	29	45%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Ninguna sugerencia	3	5%
Tota encuestados	64	100%

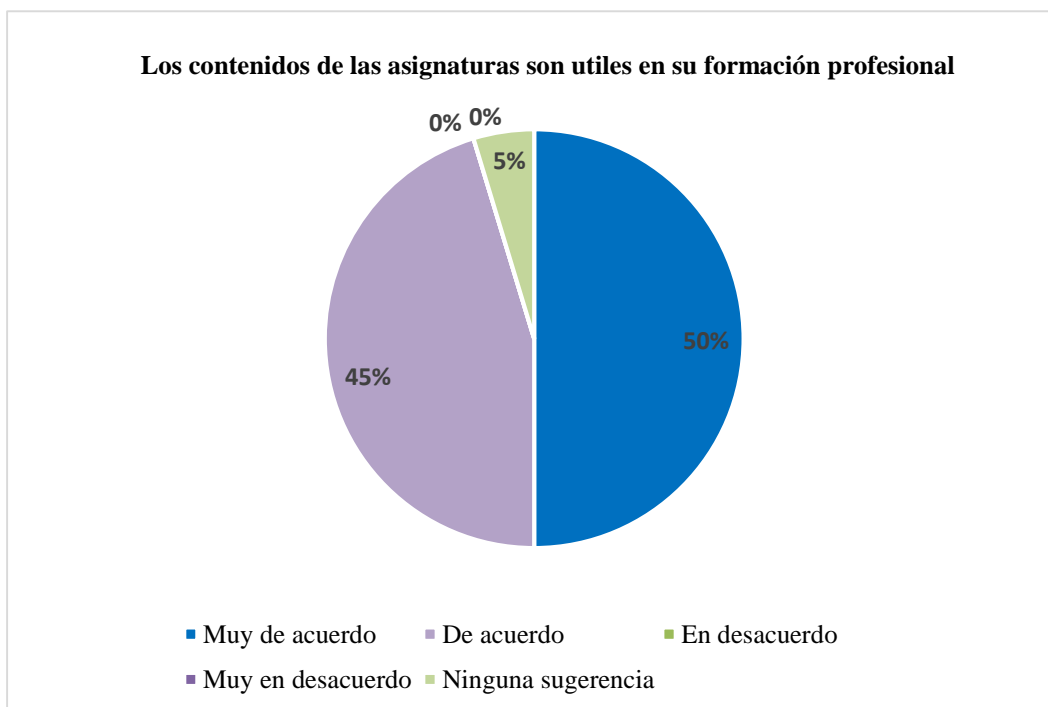


Figura 8. Contenidos útiles a su formación

Análisis: El 95% de los encuestados opinaron que se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo con que los contenidos de las asignaturas impartidos en la maestría son útiles para su formación profesional, sin embargo consideran que algunas clases tienen contenidos muy extensos y no se logra profundizar en la temática.

- ¿El balance general de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es el apropiado para su aprendizaje?

Tabla 10. Horas teóricas y prácticas apropiadas para su aprendizaje

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	18	28%
De acuerdo	36	56%
En desacuerdo	6	9%
Muy en desacuerdo	2	3%
Ninguna sugerencia	2	3%
Total encuestados	64	100%

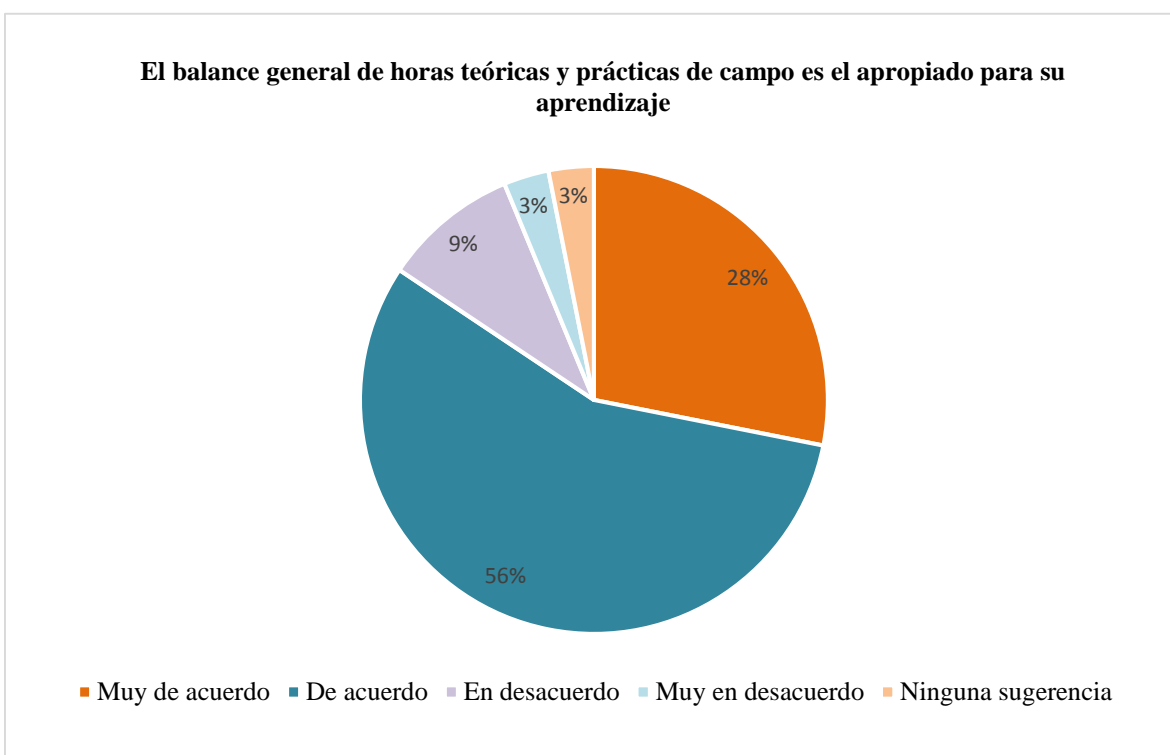


Figura 9. Horas teóricas y prácticas apropiadas para su aprendizaje

Análisis: Según la apreciación de los estudiantes, la mayor parte de ellos están de acuerdo en que el balance de horas teóricas y prácticas es el apropiado para su aprendizaje, aportando adicionalmente como sugerencia que se deben ampliar más horas prácticas para mejorar su conocimiento.

- ¿La forma en que ha sido evaluado en sus clases ha estado relacionado con los objetivos y contenidos desarrollados en las mismas?

Tabla 11. Forma de evaluar objetivos y contenidos

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	25	39%
De acuerdo	35	55%
En desacuerdo	2	3%
Muy en desacuerdo	1	2%
Ninguna sugerencia	1	2%
Total encuestados	64	100%

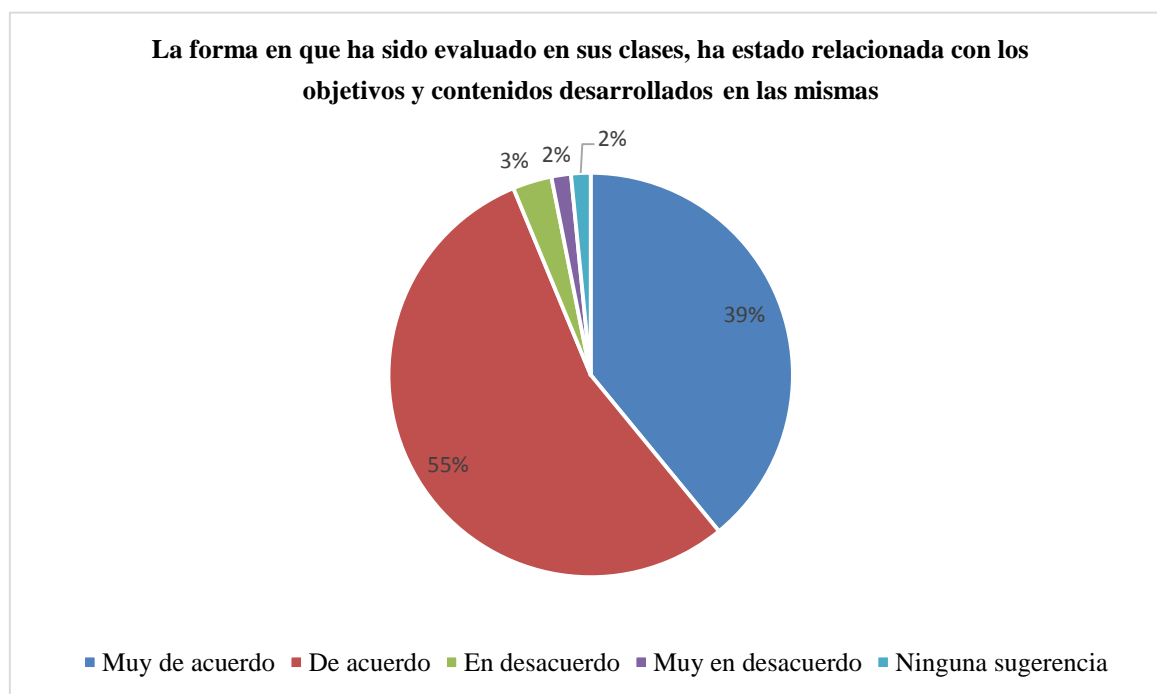


Figura 10. Forma de evaluar objetivos y contenidos

Análisis: De acuerdo a lo expresado por los estudiantes, aceptan favorablemente la forma en que son siendo evaluados por los maestros debido a que es parte de los elementos propuestos por los catedráticos.

- ¿Las facilidades que tiene en la universidad para el desarrollo de la carrera satisface sus expectativas?

Tabla 12. Facilidades de la universidad para el desarrollo de la carrera

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	26	41%
De acuerdo	32	50%
En desacuerdo	3	5%
Muy en desacuerdo	2	3%
Ninguna sugerencia	1	2%
Total encuestados	64	100%

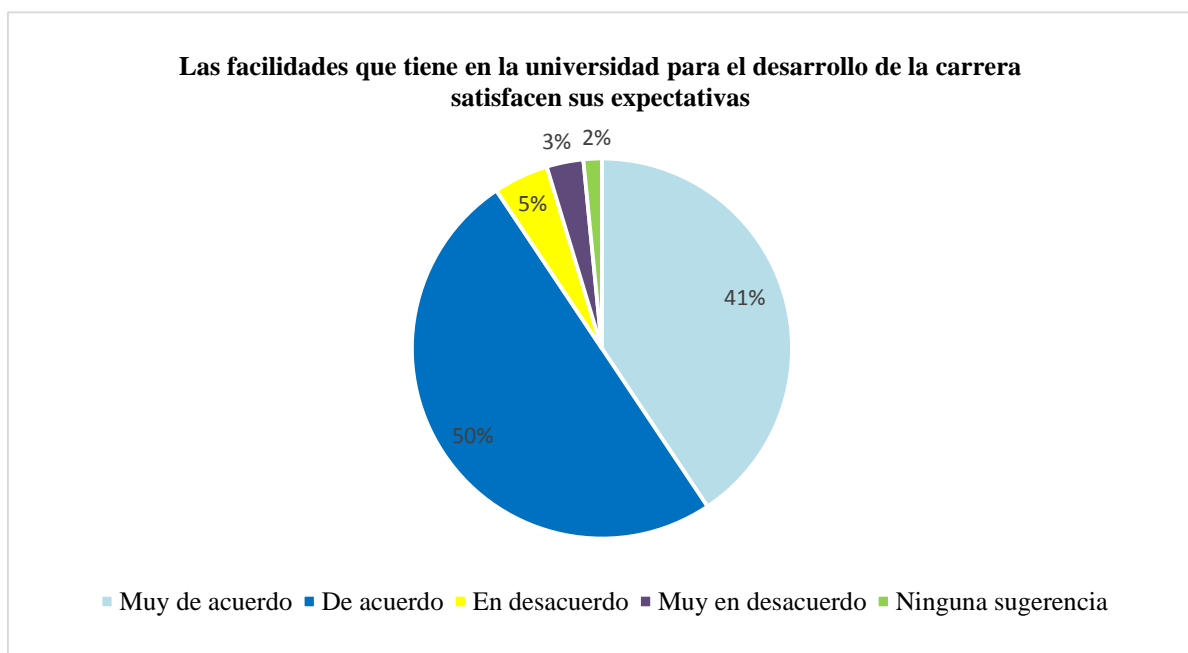


Figura 11. Facilidades de la universidad para el desarrollo de la carrera

Análisis: el 50% de los estudiantes consideran estar de acuerdo y un 41% muy de acuerdo con las facilidades que tiene la universidad para el desarrollo de su carrera, pero algunos opinaron que en lo referente a las gestiones administrativas que realizan reciben un mal servicio por parte de la universidad.

- ¿Lo que ha aprendido en la carrera a nivel teórico, práctico y en cuanto a actitudes y valores ha cumplido sus expectativas?

Tabla 13. Aprendizaje adquirido

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	24	38%
De acuerdo	33	52%
En desacuerdo	3	5%
Muy en desacuerdo	2	3%
Ninguna sugerencia	2	3%
Total encuestados	64	100%



Figura 12. Aprendizaje adquirido

Análisis: De las valoraciones obtenidas por los estudiantes en lo aprendido en la carrera a nivel teórico práctico y en cuanto a las actitudes y valores, se puede observar que el 90% afirma que sus expectativas han sido cumplidas.

- **Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor el nivel en que cree que la habilidad o competencia se está desarrollando actualmente en su maestría**

Tabla 14. Nivel de competencias y habilidades desarrolladas

RESULTADOS	ALTA	%	MEDIA	%	BAJA	%	TOTAL
Desarrollar planteamientos estratégicos, tácticos y operativos	16	25%	36	56%	12	19%	64
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	15	23%	35	55%	14	22%	64
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	15	23%	37	58%	12	19%	64
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	27	42%	30	47%	7	11%	64
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión de relaciones laborales	27	42%	23	36%	14	22%	64
Elaborar, evaluar y administrar los equipos de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	17	27%	35	55%	12	19%	64
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	25	39%	31	48%	8	13%	64
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	40	63%	20	31%	4	6%	64
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización, colaboradores y entorno social	28	44%	30	47%	6	9%	64
Mejorar o innovar los procesos administrativos	30	47%	26	41%	8	13%	64
Utilizar las tecnologías de información en la gestión	20	31%	37	58%	7	11%	64
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	30	47%	21	33%	13	20%	64

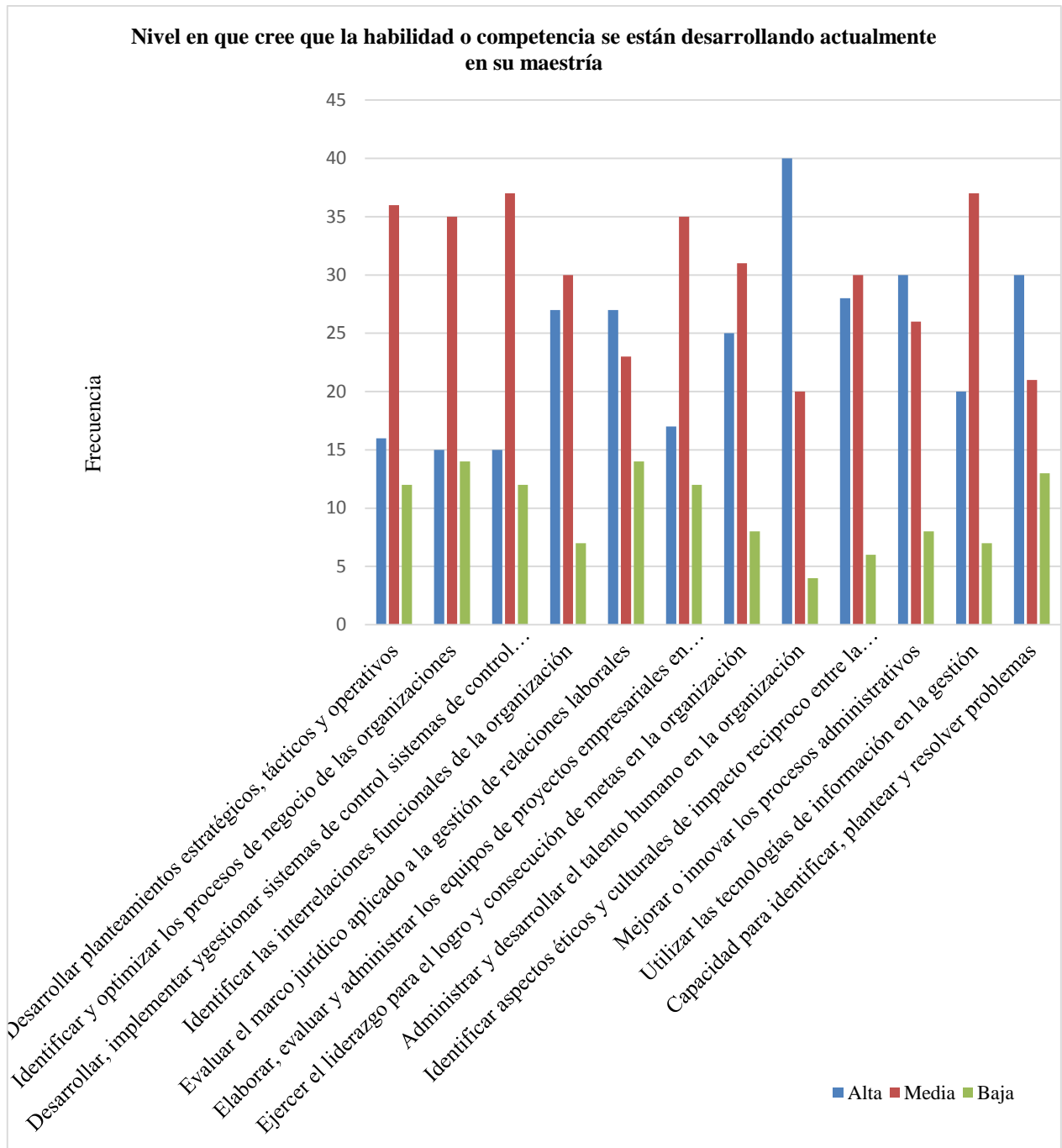


Figura 13. Nivel de competencias y habilidades desarrolladas

Análisis: Gráficamente se puede observar que la tendencia en todas las habilidades y competencias, según la opinión de los estudiantes, está siendo medianamente desarrollada, en algunos casos excepcionales el administrar y desarrollar el talento humano en las organizaciones es una habilidad con tendencia al crecimiento, ya que se consideran como parte de la dinámica propuesta en la malla curricular.

- De las metodologías usadas por los catedráticos, ¿podría medir su aprovechamiento personal?

Tabla 15. Metodologías utilizadas por los catedráticos

RESULTADOS	ALTA	%	MEDIA	%	BAJA	%	TOTAL
Método de casos	44	69%	15	23%	5	8%	64
Modelo constructivista	28	44%	30	47%	6	9%	64
Asignaciones en equipo	36	56%	23	36%	5	8%	64
Exposiciones de parte de los maestrantes	42	66%	19	30%	3	5%	64
Investigación y preparación de documentos informe	42	66%	18	28%	4	6%	64
Proyectos aplicados en empresas	29	45%	25	39%	10	16%	64
Discusiones / debates grupales	25	39%	31	48%	8	13%	64
Foros en Moodle	27	42%	19	30%	18	28%	64
Actividades diversas culturales	21	33%	22	34%	21	33%	64
Estudio individual	42	66%	18	28%	4	6%	64
Juegos de roles	23	36%	20	31%	21	33%	64
Pruebas rápidas	23	36%	29	45%	12	19%	64

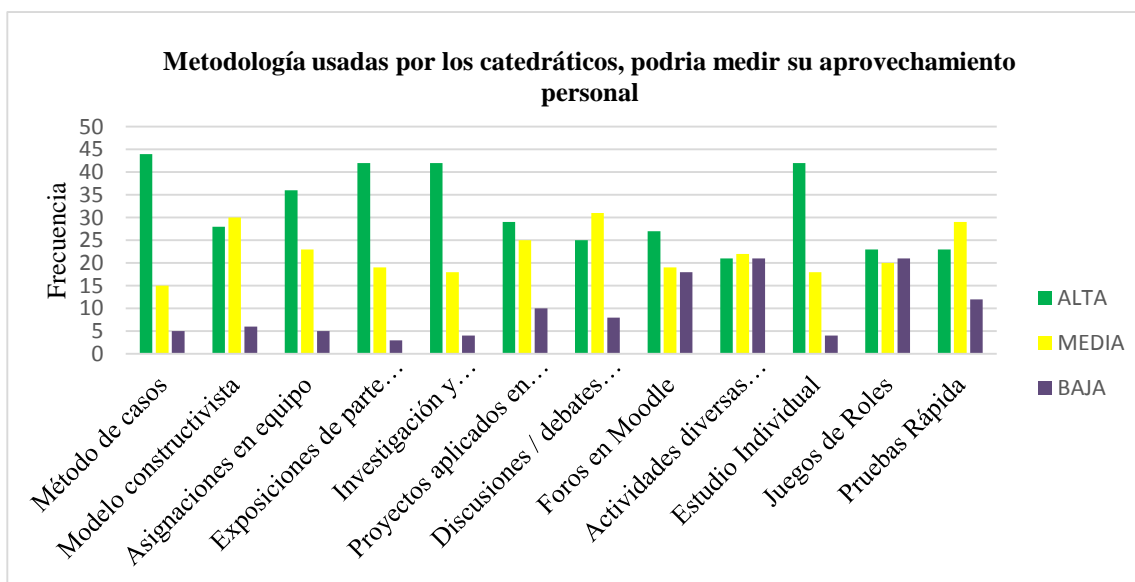


Figura 14. Metodologías utilizadas por los catedráticos

Análisis: Los estudiantes consideran, según su percepción, que el método de casos es la metodología que facilita más su aprendizaje, por lo que la universidad debe motivar a los docentes a seguir utilizando esta metodología para la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

- **En su opinión, ¿qué otra u otras competencias considera que deberían ser incluidas?**

Análisis: Los estudiantes mediante la encuesta realizaron algunos aportes en cuanto a qué competencias podrían ser incluidas y desarrolladas en la maestría, entre las principales están:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones, influencia en la alta gerencia
- ✓ Realizar planes de desarrollo profesional

- **¿Cómo mediría a sus catedráticos en los siguientes aspectos?**

Tabla 16. Medición de los catedráticos

RESULTADOS	BUENA	%	REGULAR	%	MALA	%	TOTAL
Desempeño	55	86%	5	8%	4	6%	64
Facilidad de expresión	57	89%	7	11%	0	0%	64
Socialización	56	88%	7	11%	1	2%	64
Técnicas de clases	48	75%	14	22%	2	3%	64

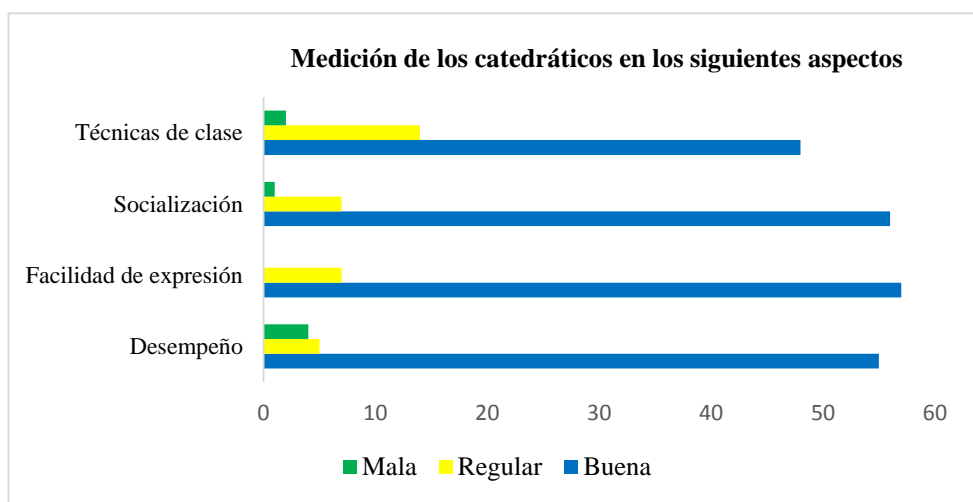


Figura 15. Medición de los catedráticos

Análisis: Según la apreciación y experiencia de los estudiantes en sus aulas, evalúan a sus docentes en cuanto a técnicas que utilizan, socialización, facilidad de expresión y desempeño dándoles una calificación buena, lo que quiere decir que en general los estudiantes se sienten satisfechos de la manera en que se desenvuelven sus maestros al momento de impartirles sus clases.

- **¿Qué requisitos debería tener un maestro?**

Tabla 17. Requisitos con que deben contar los docentes

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia laboral	57	89%
Grado de maestría o superior	43	67%
Ser investigador activo	36	56%
Expertos de referencia	32	50%
Total encuestados	64	

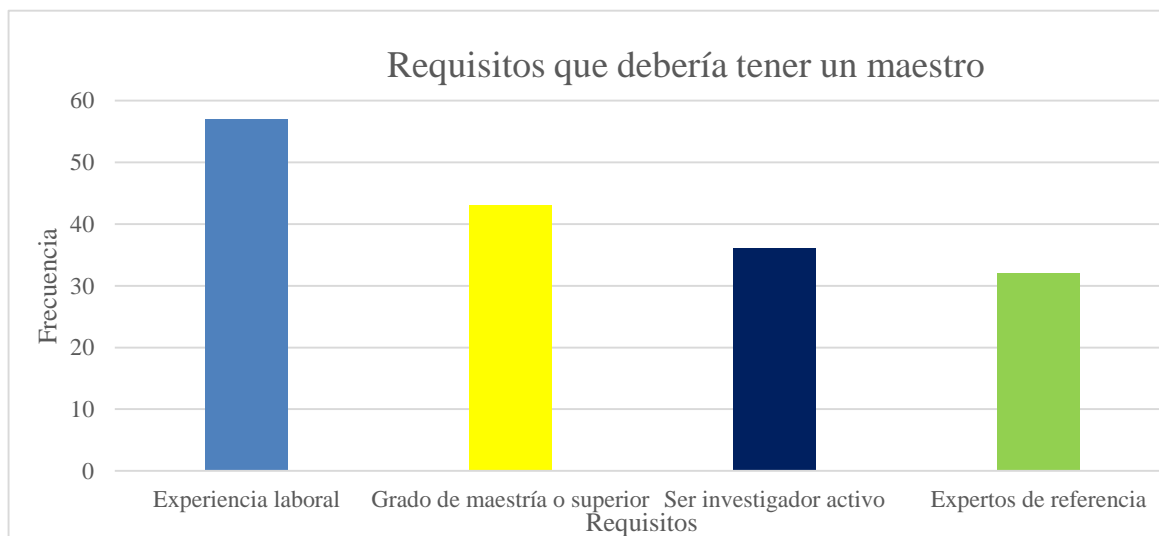


Figura 16. Requisitos con que deben contar los docentes

Análisis: Se puede observar que la mayoría de los estudiantes consideran que el requisito más importante con que deben contar los docentes es la experiencia laboral, ya que consideran que es lo que más enriquece su aprendizaje.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DOCENTES

- **Liste las clases que ha impartido en la Maestría en Dirección de RRHH en UNITEC**
 - ✓ Gestión de fuentes y evaluación de desempeño
 - ✓ Dirección de sistemas humanos
 - ✓ Desarrollo de recursos humanos en las organizaciones
 - ✓ Tópico en gerencia de recursos humanos
 - ✓ Relaciones laborales
 - ✓ Gerencia del comportamiento organizacional
 - ✓ Gestión empresarial
 - ✓ Estrategias empresariales
 - ✓ Liderazgo gerencial
 - ✓ Dirección de Sistemas Humanos
 - ✓ Desarrollo del capital humano en las organizaciones
 - ✓ Desarrollo de habilidades directivas
 - ✓ Reclutamiento y selección
 - ✓ Gestión de la compensación
 - ✓ Comportamiento organizacional
 - ✓ Gerencia del cambio y la cultura

- **¿En su opinión la secuencia del flujograma y los requisitos que se establecen facilitan el avance fluido en la carrera?**

Tabla 18. Secuencia del flujograma

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No responde	1	17%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	33%
De acuerdo	3	50%
Muy de acuerdo	0	0%
Total de encuestados	6	100%

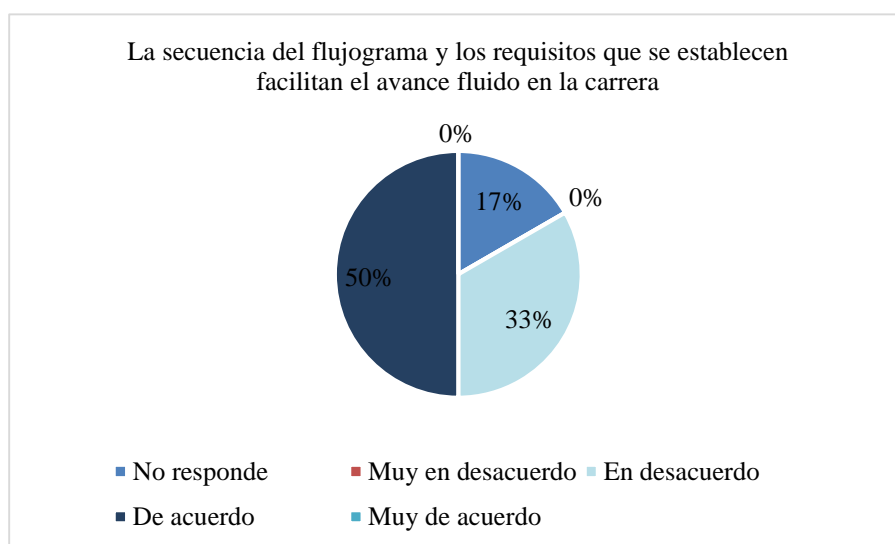


Figura 17. Secuencia del flujograma

Análisis: El 50% de los docentes opinaron estar de acuerdo con la secuencia del flujograma y los requisitos que facilitan el avance de la carrera. Es importante mencionar que el 17% no respondió y el 33% está en desacuerdo, lo que significa que es probable que dentro de los que no respondieron existan personas que se encuentren insatisfechas.

- **¿Qué clases considera usted deberían ser agregadas en el plan de estudios para elevar el perfil de los másters que egresan de la carrera?**

Análisis: Según la opinión de los docentes, el siguiente bloque de clases deberían ser agregadas al plan de estudios con la finalidad de orientar y enriquecer la malla curricular de la Maestría en Desarrollo de Recursos Humanos.

- ✓ Conciliación y arbitraje
- ✓ Técnicas de comunicación
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Gestión de la compensación I y II
- ✓ Estrategia empresarial I y II
- ✓ Modelo de competencias
- ✓ Relaciones laborales

- **¿Qué clases considera usted deberían ser eliminadas del plan de estudios por el poco valor que aporta a la formación de los estudiantes?**

Análisis: De acuerdo a la opinión de algunos de los catedráticos, estas clases por su orientación no ofrecen un aporte que enriquezca la formación de los estudiantes.

- ✓ Sistemas de información
- ✓ Higiene y seguridad
- ✓ Proyecto de graduación

- **Desde su punto de vista, ¿considera usted que el nivel de profundidad en los temas o contenidos impartidos en las asignaturas son provechoso para los estudiantes?**

Análisis: La mayoría de los docentes encuestados enfatizan que los alumnos son afectados debido a que en algunas clases los contenidos son demasiados extensos y no se logra profundizar en los temas, solo se logra abarcar los mismos de manera general o muy superficial.

- **Según su experiencia, ¿qué metodologías de evaluación serían las más adecuadas para determinar el grado de conocimiento adquirido por los estudiantes?**

Análisis: Según lo expresado por los docentes, las aplicaciones prácticas, evaluaciones continuas y foros son las metodologías de evaluación más adecuadas para medir el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

- **Califique de manera general el plan de estudio de la carrera con respecto a las prácticas y necesidades del mercado organizacional en la gestión de RRHH.**

Tabla 19. Calificación del plan de estudios

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy Bueno	2	33%
Bueno	3	50%
Regular	1	17%
Deficiente	0	0%
Total de encuestados	6	100%

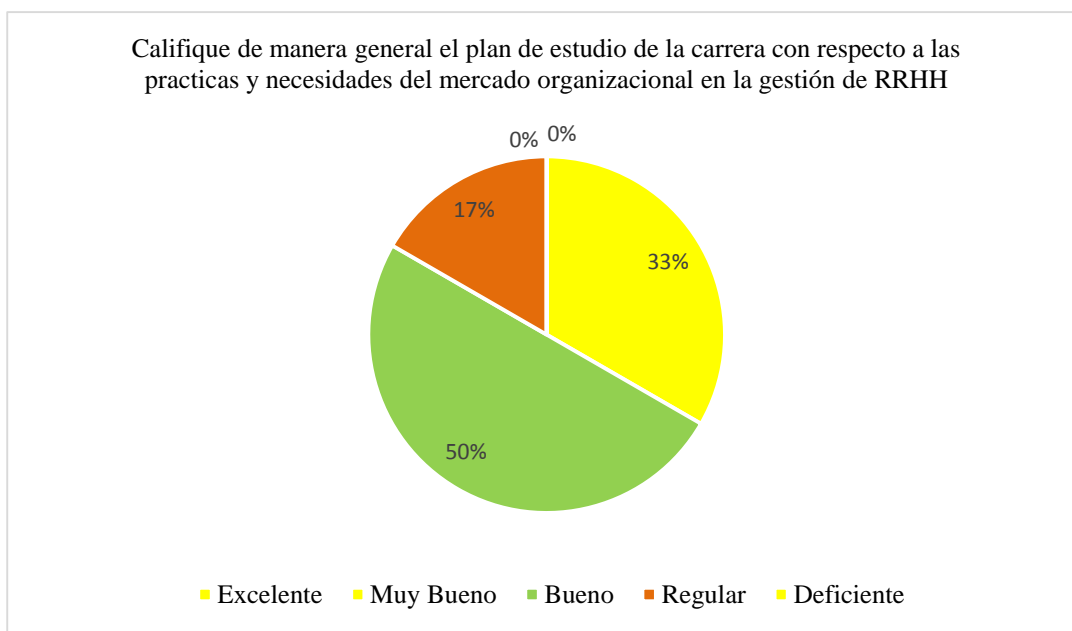


Figura 18. Calificación del plan de estudios

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 33% de los docentes consideran que el plan de estudios es muy bueno y el 50% bueno, lo que significa que dentro de sus apreciaciones hay aspectos necesarios que se deben mejorar para que el rendimiento de los graduados sea óptimo en las organizaciones.

- **¿Qué temas novedosos y/o tendencias en RRHH recomendaría incluir como cursos o prácticas en el plan de estudios de la carrera?**

Análisis: Los maestros recomiendan incluir los siguientes temas a la malla curricular por considerarlos novedosos y que pueden aportar un conocimiento vanguardista a los estudiantes.

- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Coaching
- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Gestión interna de trabajo
- ✓ Gestión estratégica de recursos humanos

- ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera son debilidades de la carrera?

Tabla 20. Debilidades de la carrera

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estructura del flujograma	1	17%
Dificultad para desarrollar actividades prácticas	3	50%
Perfil del estudiante	4	67%
Falta de recursos, laboratorios	1	17%
Horarios de clases	1	17%
Planta de docentes	0	0%
Metodología de enseñanza definida por UNITEC	1	17%
Metodología de evaluación exigida por UNITEC	1	17%
Falta de alianzas con empresas para aplicar proyectos	6	100%
Política de control de asistencia	2	33%
Limitada experiencia laboral de los estudiantes	3	50%
Otras	0	0%
Total de encuestados	6	

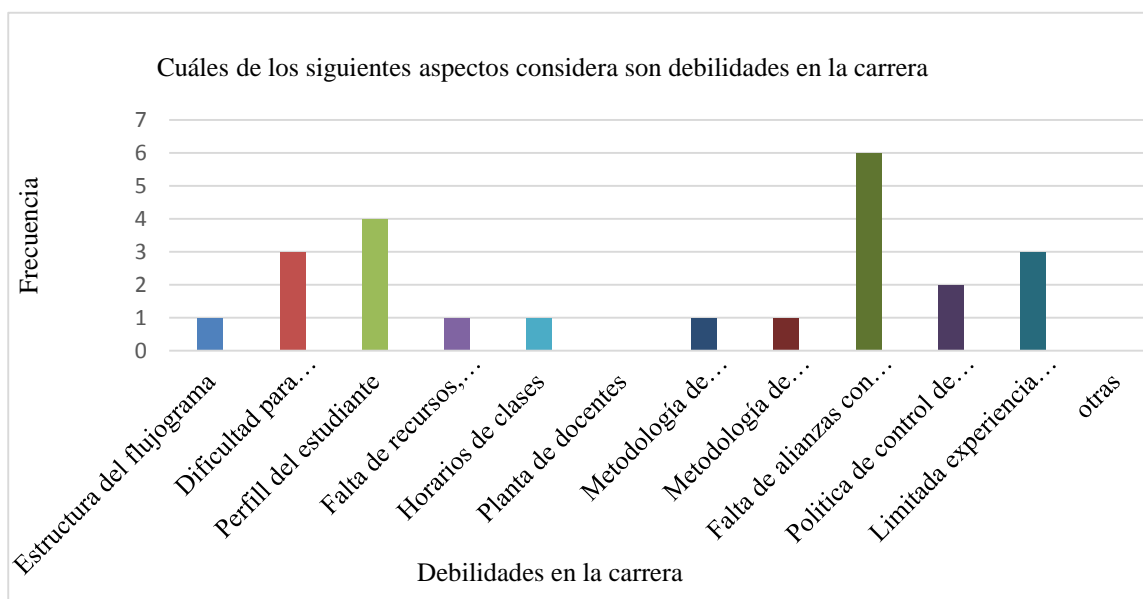


Figura 19. Debilidades de la carrera

Análisis: Este resultado es de mucha importancia porque el 100% de los maestros consideran que la falta de alianzas con empresas para aplicar proyectos es la principal debilidad que tiene la carrera. Otro elemento adicional es que el perfil de los estudiantes no siempre va de acorde al área de estudio.

- ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera son fortalezas de la carrera?

Tabla 21. Fortalezas de la carrera

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estructura del flujograma	1	17%
Asignaturas y temas novedosos	0	0%
Oportunidad de desarrollar actividades prácticas en la carrera	3	50%
Recursos, laboratorios	0	0%
Oportunidades de aprendizaje en ámbitos internacionales	1	17%
Planta de docentes	4	67%
Metodología de enseñanza	5	83%
Metodología de evaluación	1	17%
Bibliografía disponible	5	83%
Otras	0	0%
Total de encuestados	6	

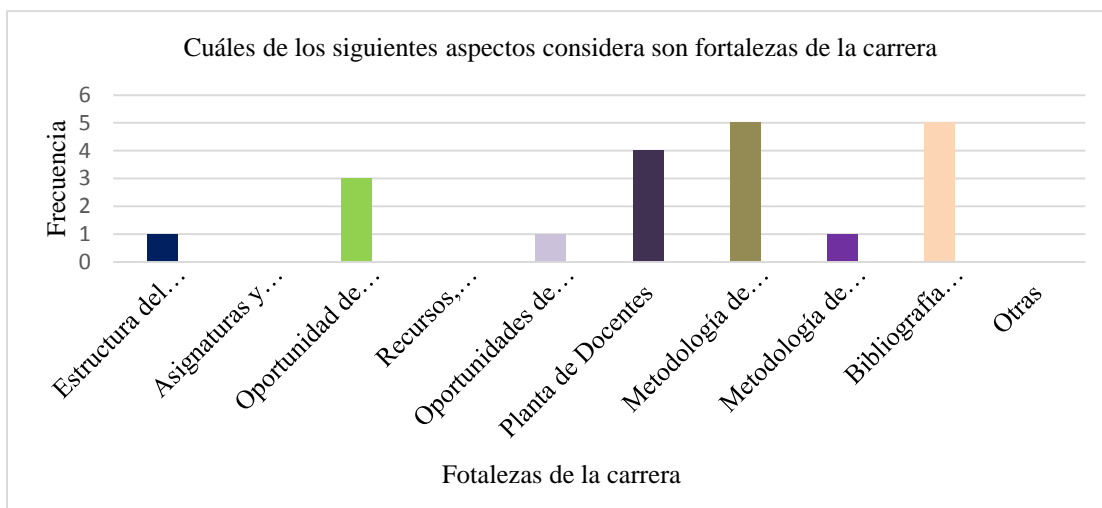


Figura 20. Fortalezas de la carrera

Análisis: Según lo manifestado por los docentes, las mayores fortalezas con que cuenta la Maestría en Dirección de Recursos Humanos se basa en la bibliografía disponible y en la metodología de enseñanza, pues se considera que la preparación académica con que cada docente cuenta es un valor agregado a la enseñanza que reciben los estudiantes.

- ¿Los cursos anteriores a los requisitos de su(s) asignatura (s) son los adecuados?

Tabla 22. Requisitos de las asignaturas

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	50%
No	3	50%
Total de encuestados	6	100%

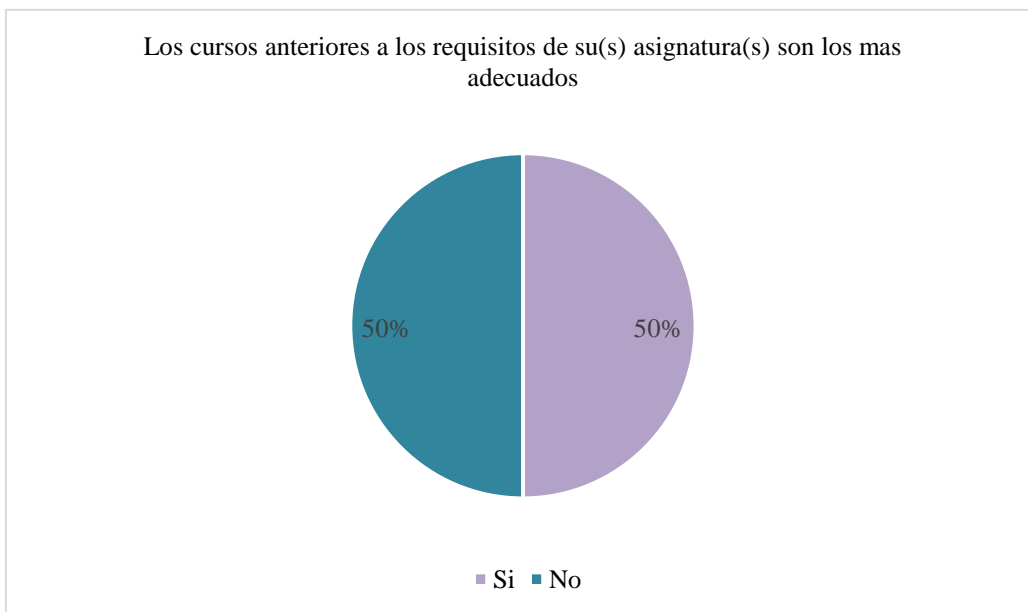


Figura 21. Requisitos de las asignaturas

Análisis: Los resultados expresan que no hay una opinión clara de parte de los docentes de que los requisitos de sus asignaturas sean los más adecuados, la tendencia de los resultados es de un 50/50, por tanto es un tema que debe ser revisado y homologado con los docentes.

- **¿Todos los contenidos de su(s) asignatura(s), según los sílabos o sintéticos de sus clases, son útiles y relevantes en la formación del estudiante?**

Tabla 23. Contenidos según los sílabos

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No responde	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	50%
De acuerdo	3	50%
Muy de acuerdo	0	0%
Total de encuestados	6	100%

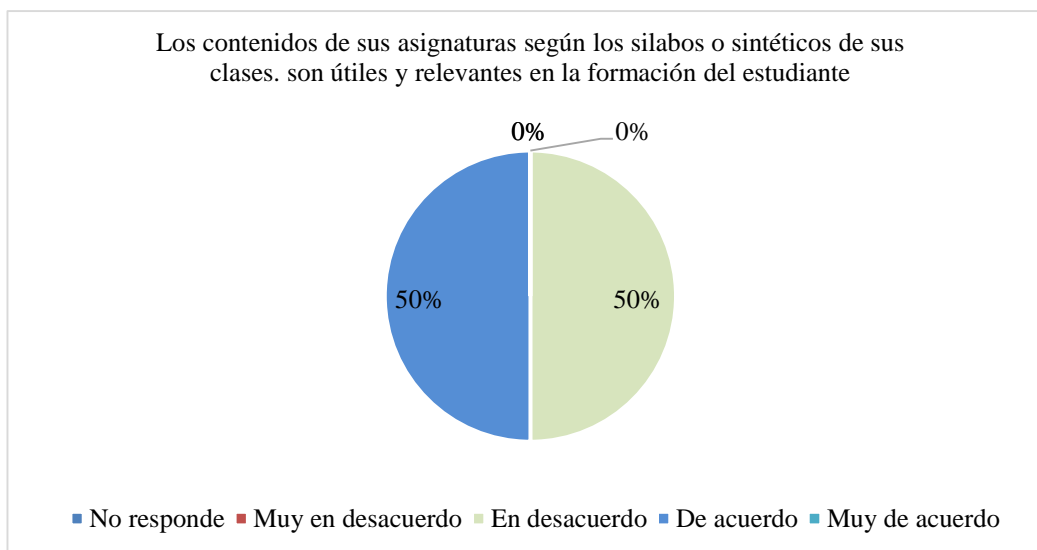


Figura 22. Contenidos según los sílabos

Análisis: El resultado indica que el 50% de los docentes están de acuerdo con los contenidos que se imparten en sus asignaturas y que estos son útiles para los estudiantes, pero el 50% restante está en desacuerdo, aspecto que tiende a una mejora inmediata de los contenidos, por lo que se puede ver que no hay un consenso en este sentido, por lo que es de suma importancia que todos los docentes hagan una revisión de los sílabos de las asignaturas que imparten ya que el objetivo fundamental es que estos sean de utilidad para la formación y crecimiento de los estudiantes.

- ¿El balance general de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es apropiado?

Tabla 24. Balance de horas teóricas y prácticas

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No responde	1	17%
Muy en desacuerdo	1	17%
En desacuerdo	2	33%
De acuerdo	2	33%
Muy de acuerdo	0	0%
Total de encuestados	6	100%

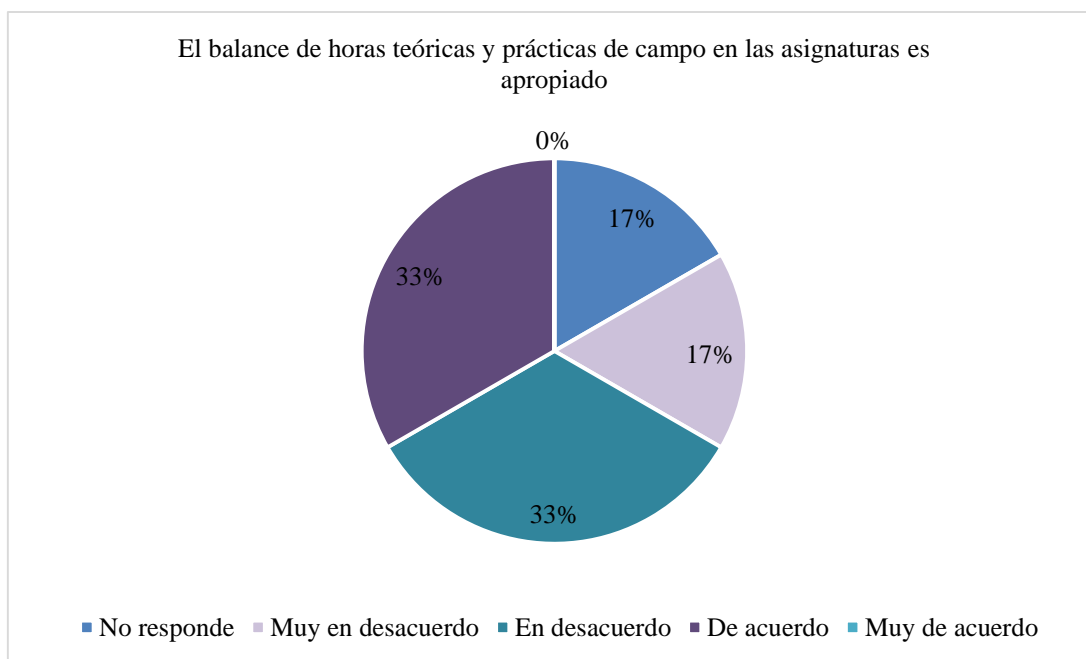


Figura 23. Balance de horas teóricas y prácticas

Análisis: La consideración de los catedráticos en relación con el balance general de horas teóricas y prácticas indica que un 50% no está de acuerdo ya que considera que se debería de invertir más tiempo para que pueda ser provechoso para los estudiantes.

- ¿Las facilidades y recursos que tiene la universidad para el desarrollo de la carrera satisfacen sus expectativas?

Tabla 25. Facilidades y recursos para el desarrollo de la carrera

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No responde	1	17%
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
De acuerdo	4	67%
Muy de acuerdo	1	17%
Total de encuestados	6	100%



Figura 24. Facilidades y recursos para el desarrollo de la carrera

Análisis: Según las valoraciones de los docentes, el 67% comparte estar satisfecho con los recursos que brinda la universidad para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

- ¿Cuáles de estas metodologías/herramientas de enseñanza-aprendizaje aplica en el desarrollo de las asignaturas y en qué nivel?

Tabla 26. Metodologías de enseñanza

RESULTADOS	ALTA	%	MEDIA	%	BAJA	%	TOTAL
Método de casos	6	100%	0	0%	0	0%	6
Modelo constructivista	4	67%	2	33%	0	0%	6
Asignaciones en equipo	5	83%	1	17%	0	0%	6
Exposiciones por parte de los maestrantes	2	33%	2	33%	2	33%	6
Investigación y preparación de documentos	1	17%	4	67%	1	17%	6
Informes	1	17%	4	67%	1	17%	6
Proyectos aplicados en empresas	3	50%	2	33%	1	17%	6
Discusiones / debates grupales	2	33%	4	67%	0	0%	6
Foros en Moodle	2	33%	2	33%	2	33%	6
Actividades diversas culturales	0	0%	4	67%	2	33%	6
Estudio individual	4	67%	2	33%	0	0%	6
Juego de roles	2	33%	4	67%	0	0%	6
Pruebas rápidas	0	0%	2	33%	4	67%	6
Preparación de ensayos por parte de los maestrantes	2	33%	3	50%	1	17%	6
Investigación y análisis de artículos de tesis publicados	3	50%	3	50%	0	0%	6

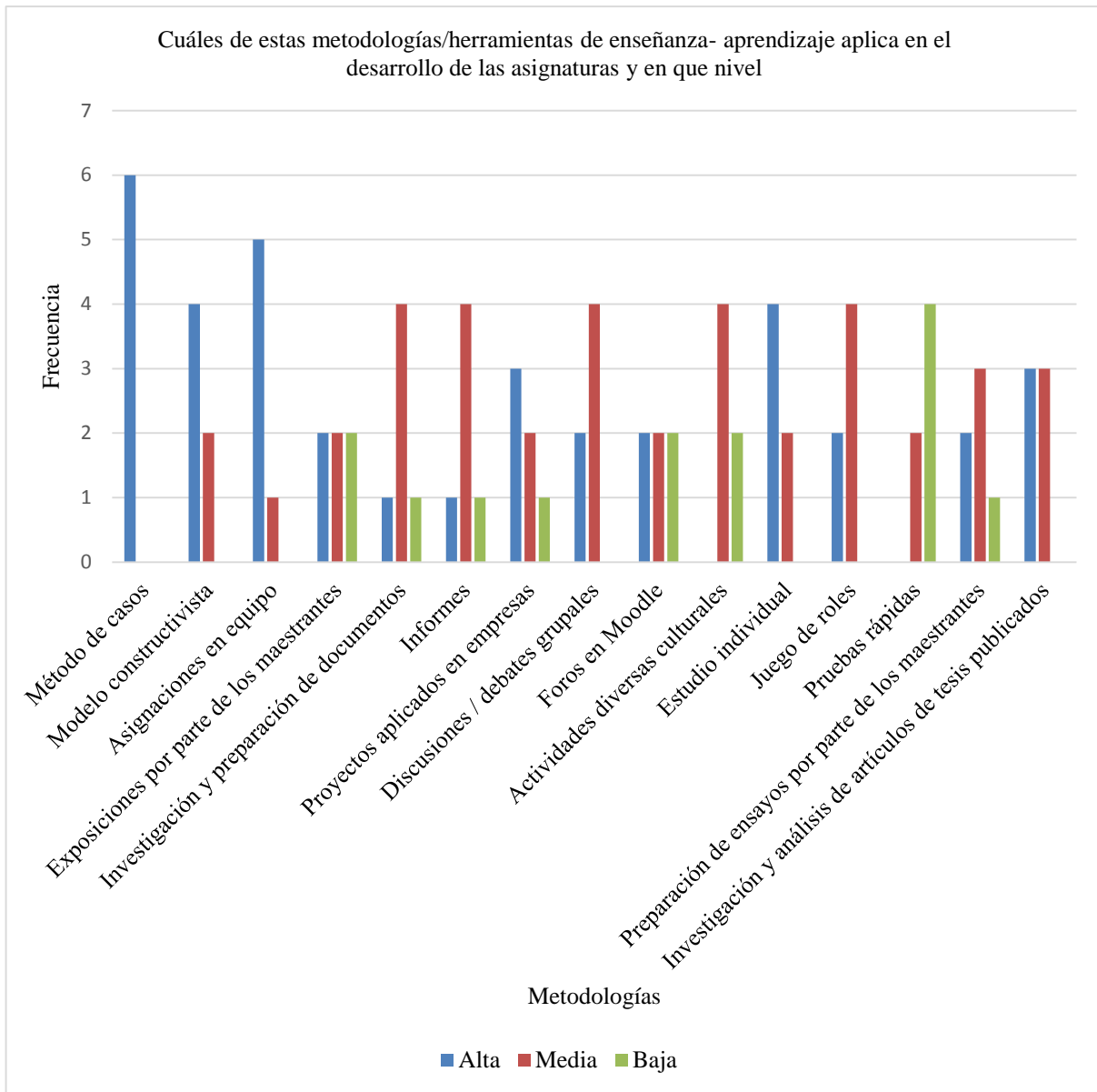


Figura 25. Metodologías de enseñanza

Análisis: Los datos reflejan que el método de casos es el más utilizado por los docentes, seguido de las asignaciones en equipos, considerando que son los más aprovechados o los que mejores resultados brindan en el aprendizaje de los estudiantes.

- Para cada una de las competencias que se presentan a continuación indique por favor el nivel en que cree que la habilidad o competencia se ha desarrollado en los estudiantes durante la maestría.

Tabla 27. Competencias desarrolladas

RESULTADOS	ALT A	%	MEDI A	%	BAJ A	%	TOTA L
Desarrollar planteamientos estratégicos, tácticos y operativos	0	0%	4	67%	2	33%	6
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	0	0%	5	83%	1	17%	6
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	1	17%	4	67%	1	17%	6
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	1	17%	5	83%	0	0%	6
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión de relaciones laborales	0	0%	4	67%	2	33%	6
Elaborar, evaluar y administrar los equipos de proyectos empresariales de diferentes tipos de organizaciones	0	0%	6	100%	0	0%	6
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de las metas en la organización	1	17%	5	83%	0	0%	6
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	2	33%	4	67%	0	0%	6
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización, colaboradores y entorno social	1	17%	4	67%	1	17%	6
Mejorar e innovar los procesos administrativos	2	33%	4	67%	0	0%	6
Utilizar las tecnologías de información en la gestión	1	17%	5	83%	0	0%	6
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	1	17%	5	83%	0	0%	6
Capacidad para tomar decisiones	1	17%	5	83%	0	0%	6
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	2	33%	4	67%	0	0%	6

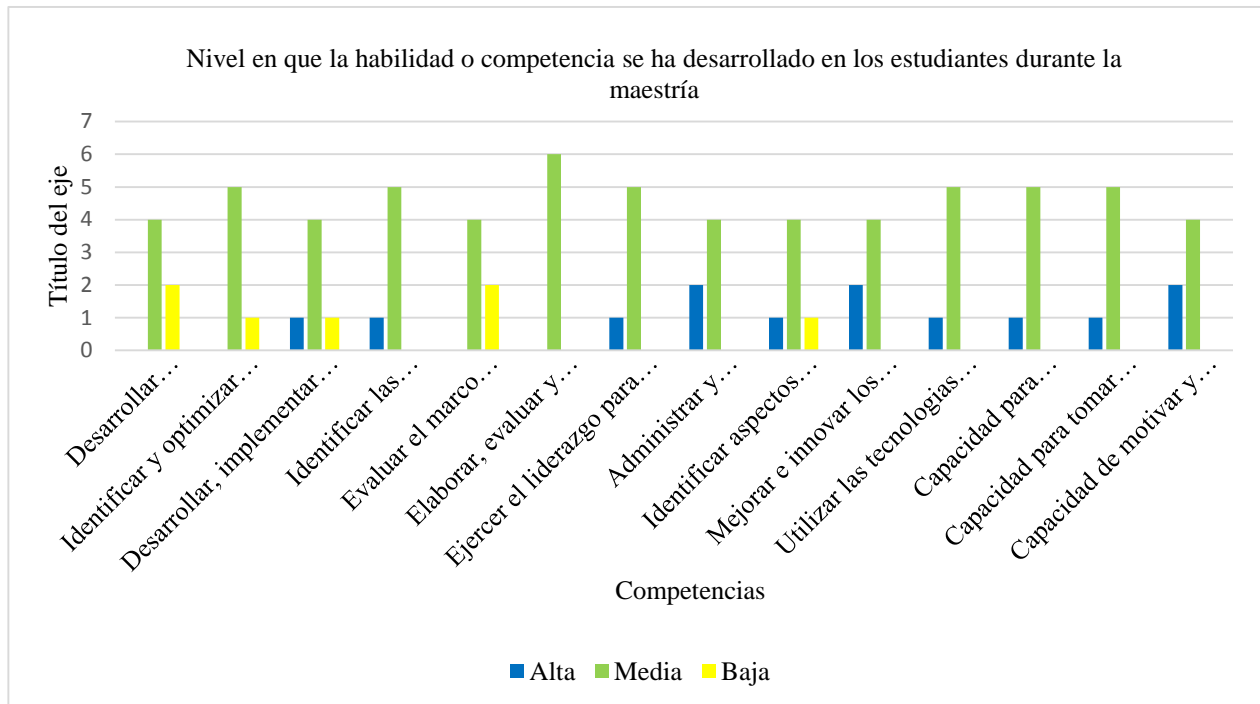


Figura 26. Competencia desarrollada

Análisis: Gráficamente se puede observar que la apreciación de los docentes encuestados en relación con el nivel de desarrollo de las competencias y habilidades en los estudiantes, la mayoría coincide en que su desarrollo ha sido medio, aspecto que se relaciona directamente con los hallazgos encontrados en cuanto al tiempo en que se desarrollan los contenidos y la falta de disponibilidad para poder desarrollar proyectos en empresas.

- **¿Qué otra(s) habilidad(es) y/o destreza(s) considera deben formar parte del perfil profesional del egresado de la carrera?**

Análisis: La experiencia de los docentes encuestados les permite opinar que las siguientes habilidades o destrezas deberían formar parte del perfil profesional de los graduados.

- ✓ Visión estratégica
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Habilidad de negociación
- ✓ Facilidad de comunicación verbal

- ✓ Autodesarrollo de la mentalidad de negocios
- ✓ Sentido de anticipación

- **Cuáles de las siguientes actitudes y valores son reforzados en la maestría y se evidencian en la conducta de los estudiantes.**

Tabla 28. Actitudes y valores de la maestría

RESULTADOS	Siempre	%	Por lo general	%	Algunas veces	%	Pocas veces	%	Nunca	%	TOTAL
Interés en la investigación e innovación permanente en la búsqueda de mejores soluciones para diseñar y ejecutar proyectos industriales.	1	17%	1	17%	4	67%	0	0%	0	0%	6
Superación mediante continua actualización de sus conocimientos y orientación hacia mejores logros y mejor calidad y productividad en su labor profesional.	1	17%	4	67%	1	17%	0	0%	0	0%	6
Responsabilidad y honestidad en el desempeño de sus labores.	1	17%	4	67%	1	17%	0	0%	0	0%	6
Patriotismo e interés en la participación y servicio comunitario.	0	0%	1	17%	4	67%	1	17%	0	0%	6
Espíritu emprendedor.	1	17%	4	67%	1	17%	0	0%	0	0%	6

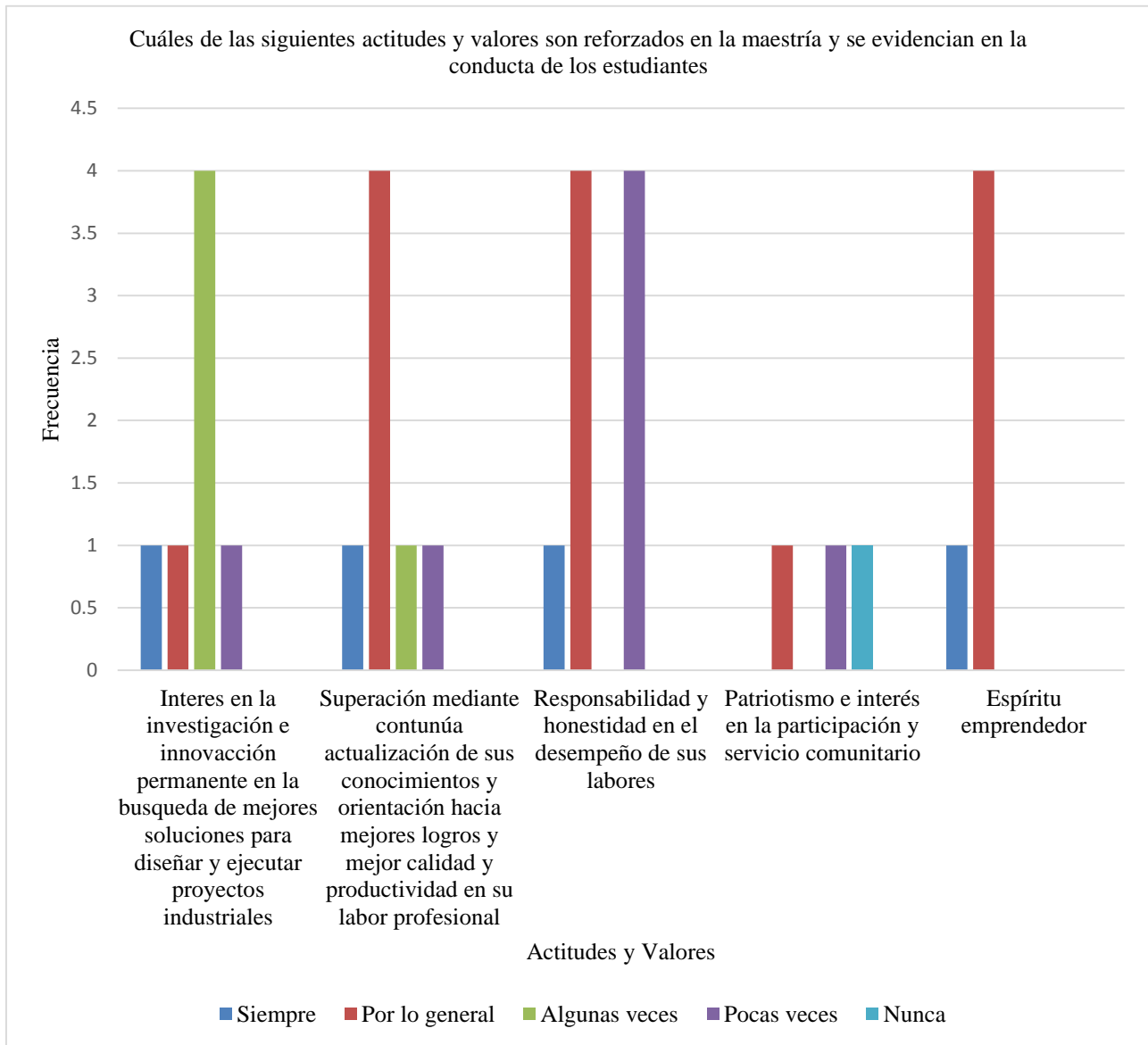


Figura 27. Actitudes y valores de la maestría

Análisis: Al analizar la encuesta de los docentes se identificó que por lo general los estudiantes muestran conductas favorables que refuerzan sus actitudes y muy pocas veces muestran lo contrario, por lo que se concluye que haberse matriculado en este proceso educativo ayuda a reforzar su interés, actitudes y valores.

- **En su opinión, ¿qué otra(s) actitud(es) y/o valor(es) considera debe(n) formar parte del perfil profesional del egresado de la carrera?**

Análisis: En relación con las actitudes y valores adicionales que deberían de tener los graduados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, los docentes manifestaron:

- ✓ Mayor disposición a la solución de casos
- ✓ Compromiso organizacional
- ✓ Capacidad de planificación y control

- **¿Conoce el peso en unidades valorativas de las clases que sirve?**

Tabla 29. Peso de unidades valorativas

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	83%
No	1	17%
Total de encuestados	6	100%

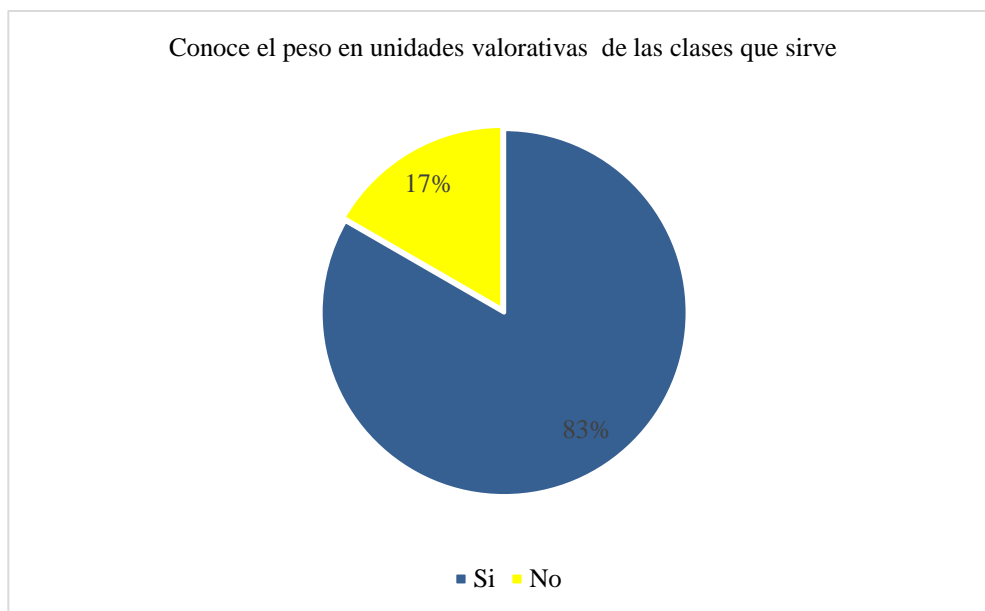


Figura 28. Peso en unidades valorativas

Análisis: La mayoría de los docentes encuestados aseguran conocer el peso de las unidades valorativas de las clases que imparten.

- **¿Comprende usted la relación que existe entre el peso de sus clases en unidades valorativas y las horas teórico-prácticas que debe tener la asignatura que imparte?**

Tabla 30. Relación entre peso en unidades valorativas y las horas teórico-prácticas

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	83%
No	1	17%
Total de encuestados	6	100%

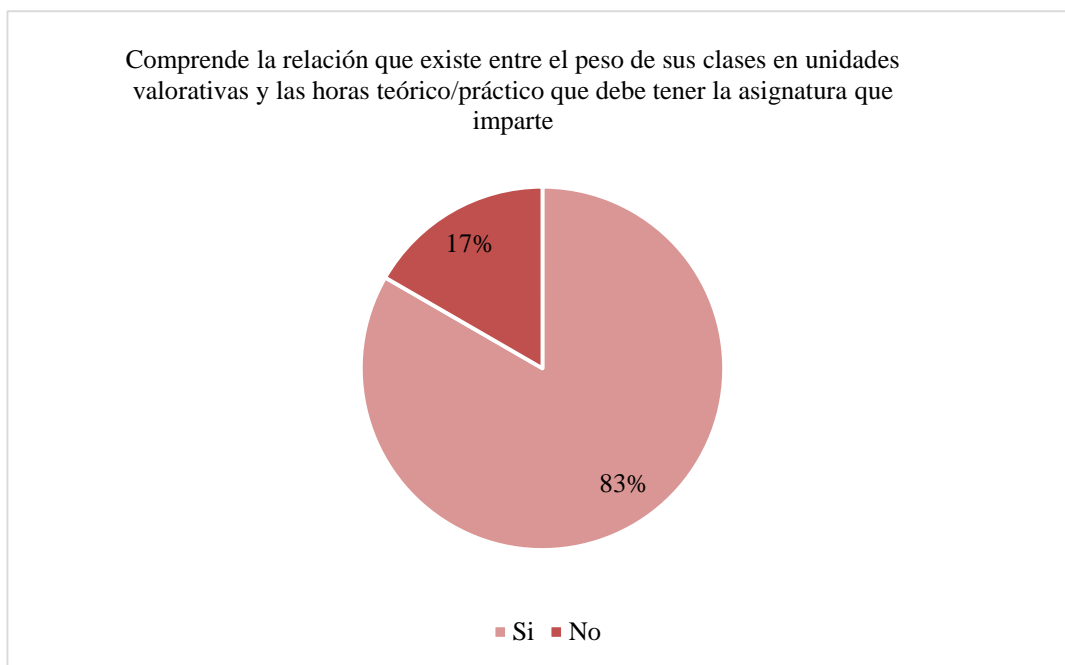


Figura 29. Relación entre peso en unidades valorativas y las horas teórico-prácticas

Análisis: La mayoría de los docentes encuestados aseguran conocer el peso de las unidades valorativas de las clases que imparte.

¿Qué tipo de aplicaciones prácticas usa para generar aprendizaje en sus alumnos?

Tabla 31. Aplicaciones prácticas utilizadas para aprendizaje en los alumnos

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estudio de casos	6	100%
Investigación en empresas	4	67%
Análisis de tesis	3	50%
Enseñanza teórico-práctica	5	83%
Participación en foros	3	50%
Elaboración de mapas conceptuales	4	67%
Total de encuestados	6	

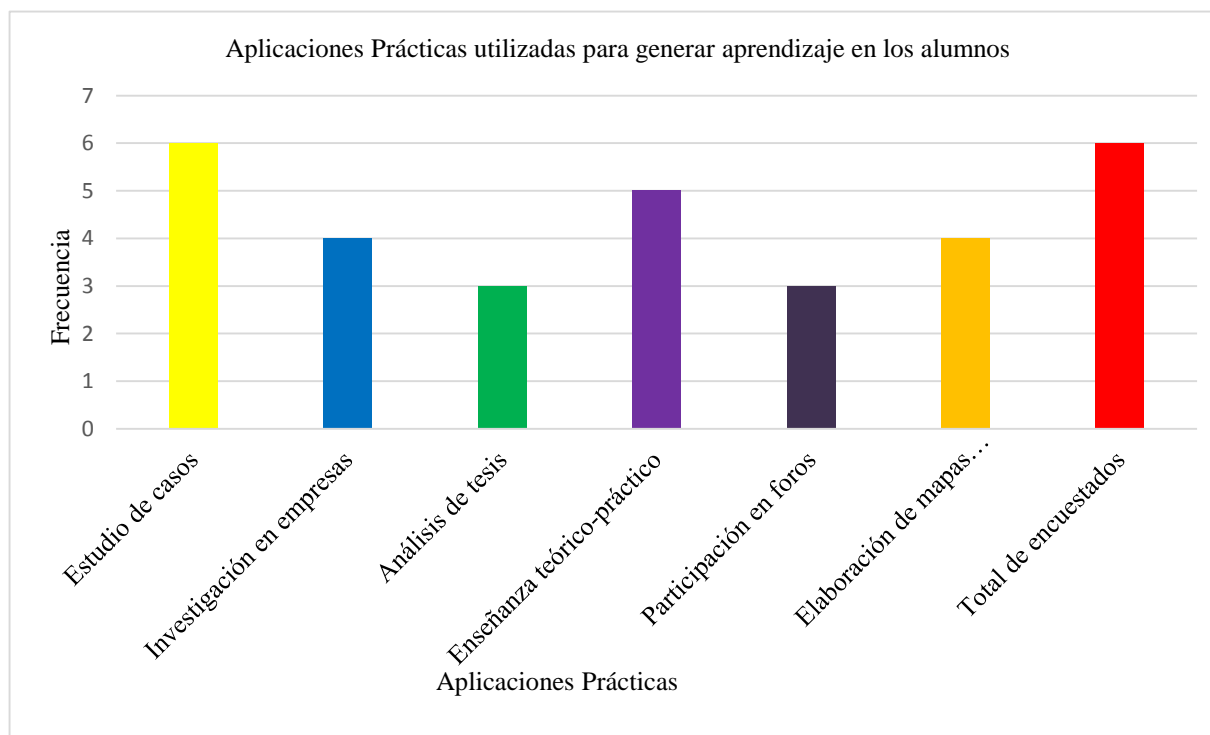


Figura 30. Aplicaciones prácticas utilizadas para aprendizaje en los alumnos

Análisis: La técnica más utilizada por los catedráticos indica que en su totalidad el estudio de casos es la más preferida, acompañada de la enseñanza teórico-práctica.

- **¿Qué certificaciones considera podrían brindarse en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos? Y, si es posible, indíquenos la organización, fuente o rectora de la misma y sus contactos.**

Análisis: Según las sugerencias de algunos maestros, sería necesario que los estudiantes se certificaran en temas como relaciones laborales, gestión de cambio y liderazgo.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADORES

- **Tipo de empresa y rubros**

Análisis: para la realización de este instrumento se contó con el criterio de empresarios que incursionan en las áreas:

- ✓ Financiera
- ✓ Tecnología de información
- ✓ Gubernamentales
- ✓ Consultorías
- ✓ Otras

- **Puestos que ocupan o podrían ocupar los profesionales de recursos humanos en su empresa**

Tabla 32. Puestos que podrían ocupar los profesionales de RRHH

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	1	8%
Gerente	8	62%
Sub Gerente	6	46%
Jefatura	8	62%
Oficiales/operativos	6	46%
Otros	1	8%
Total de encuestados	13	

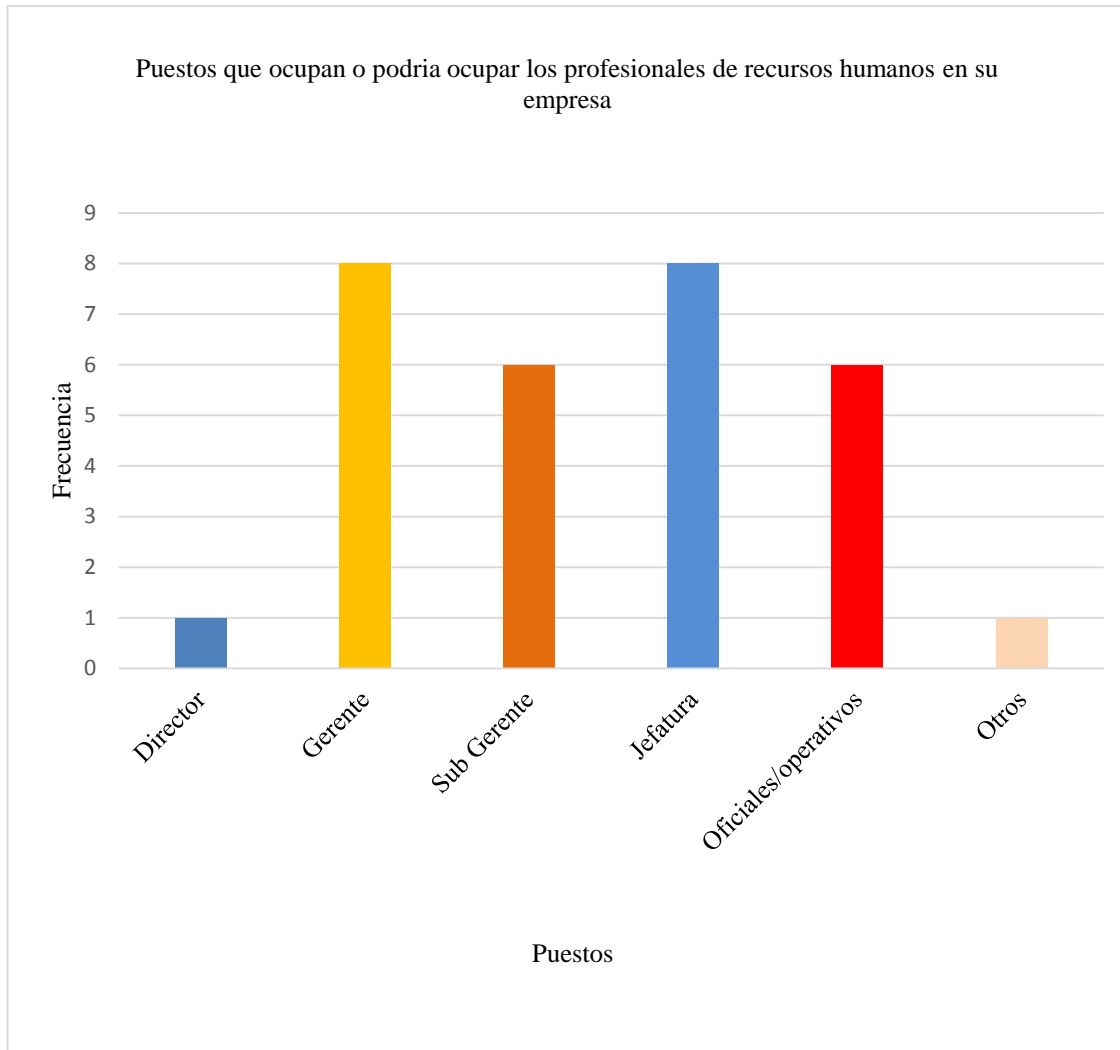


Figura 31. Puestos que podrían ocupar los profesionales de RRHH

Análisis: Según la opinión de expertos en el área de recursos humanos, los másters podrían optar a cualquiera de las posiciones antes enlistadas. Como se puede ver en las gráficas, las que mayor incidencia tuvieron son las siguientes:

- ✓ Gerente
- ✓ Jefatura
- ✓ Subgerentes
- ✓ Oficiales/operativos

- ¿Qué funciones y/o responsabilidades realiza en la empresa la unidad de recursos humanos?

Tabla 33. Funciones y/ responsabilidades de RRHH

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planilla	9	69%
Contratación	12	92%
Capacitación	8	62%
Salud ocupacional	4	31%
Compensación	12	92%
Legislación laboral	11	85%
Manejo de gestión de cambio	6	46%
Rotación de personal	8	62%
Responsabilidad social	6	46%
Clima y cultura organizacional	10	77%
Planificación estratégica	9	69%
Gestión del desempeño	7	54%
Gestión de la productividad	11	85%
Administración de presupuesto del área	5	38%
Gestión de proyectos	7	54%
Sistemas de servicio al cliente	5	38%
Gestión de equipos de trabajo	5	38%
Sistemas de calidad	2	15%
Relaciones públicas	1	8%
Otras	1	8%
Total de encuestados	13	

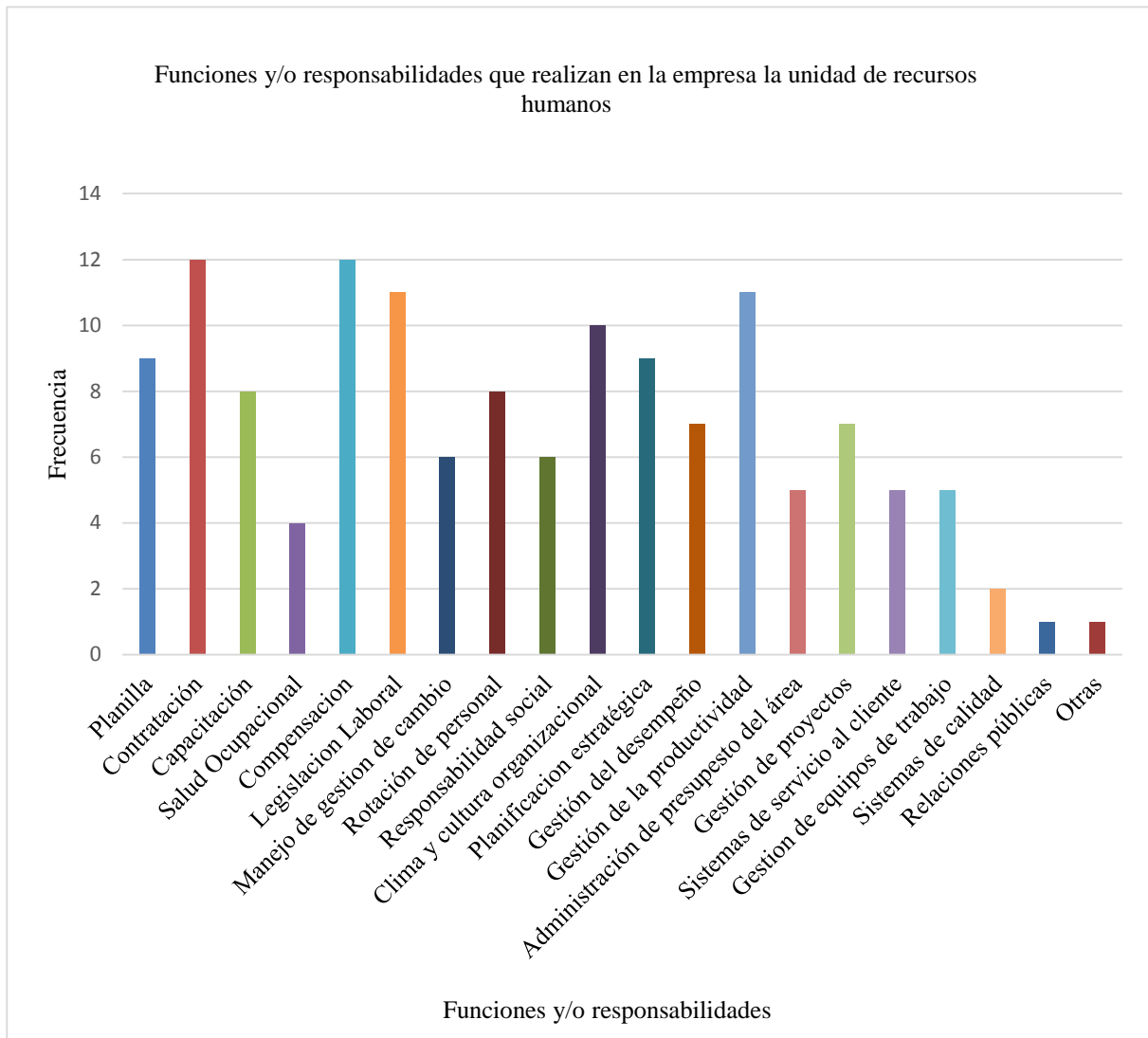


Figura 32. Funciones y responsabilidades

Análisis: Según las encuestas realizadas se observa que las principales funciones y/o actividades que realizan las empresas en el área de recursos humanos son:

- ✓ Contratación
- ✓ Compensación
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Gestión de la productividad
- ✓ Clima y cultura organizacional

- ¿Cuáles de las siguientes competencias identifica como fortalezas poseídas por los colaboradores de RRHH?

Tabla 34. Fortalezas de los colaboradores de recursos humanos

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inteligencia emocional	11	85%
Influencia y negociación	10	77%
Resolución de conflictos	13	100%
Actitud de servicio	12	92%
Liderazgo	11	85%
Capacidad de manejo de las TIC	4	31%
Capacidad de toma de decisiones	11	85%
Relaciones laborales	12	92%
Compromiso/orientaciones al logro	12	92%
Capacidad de gestionar el cambio	7	54%
Otras	0	0%
Total de encuestados	13	

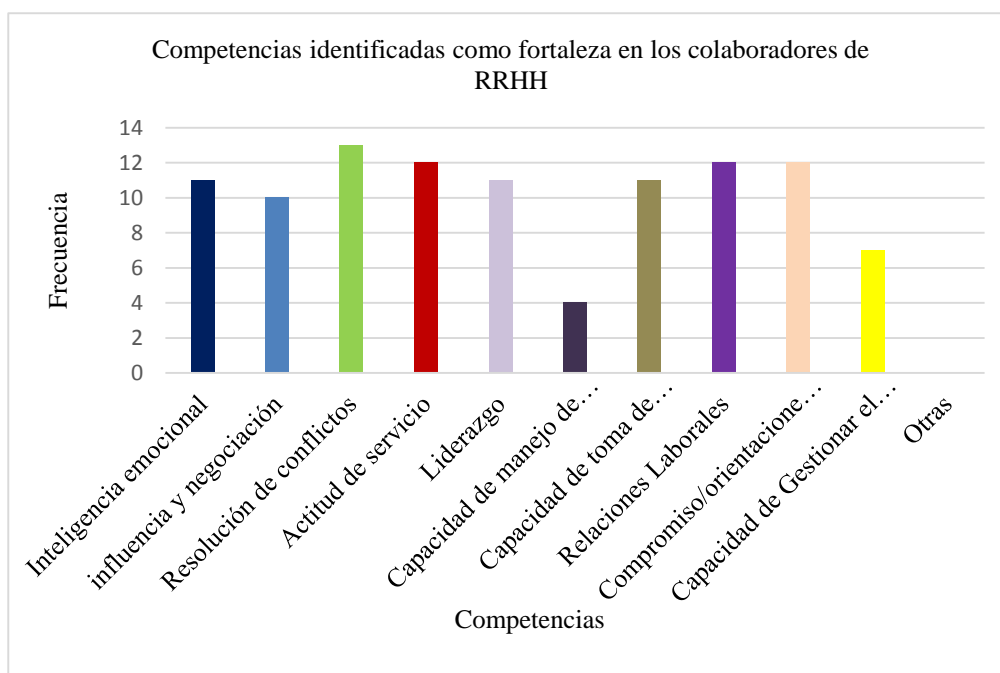


Figura 33. Fortalezas de los colaboradores de recursos humanos

Análisis: Según la valoración de los empresarios encuestados, la mayoría de las competencias mencionadas son fortalezas con las que cuentan los colaboradores de sus empresas, presentando debilidad algunas de ellas en el manejo de las TIC, aspecto que se ha identificado como un punto a mejorar en el plan de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, ya que los contenidos no están siendo enfocados o dirigidos a las necesidades del área.

- **¿Ha observado debilidades en la formación de los profesionales del área de recursos humano?**

Tabla 35. Debilidades en la formación de los profesionales

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	62%
No	5	38%
Total de encuestados	13	100%



Figura 34. Debilidades en la formación de los profesionales

Análisis: Un buen porcentaje de los encuestados opinaron que observan debilidades en la formación de los profesionales de recursos humanos, aspecto que es de mucha importancia y debe ser de sumo interés para las universidades corregir y ver cuáles son las fallas que tienen los planes actuales para poder cubrir con las exigencias y demandas que realmente tienen las organizaciones. Este hallazgo debe ser tomado en cuenta por UNITEC de manera que pueda brindar una formación integral y competitiva a los estudiantes.

Se les pidió a los expertos que ampliaran sus repuestas y mencionaron que las principales debilidades que han encontrado son estas:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Compensación

▪ **¿En qué temas ha necesitado la organización capacitar al profesional del área de recursos humanos?**

Análisis: Debido al requerimiento de las empresas en las cuales se desempeñan los másters en recursos humanos, indicaron que a fin de completar la formación profesional se requiere capacitar a los maestrantes en:

- ✓ Legislación laboral
- ✓ Gestión de la productividad
- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Sistema de gestión por competencias
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Contable/financiera

Esto nos permite ver con más claridad y desde otra perspectiva la importancia que tiene el hecho que sean profundizados estos temas y/o contenidos impartidos por la universidad.

- ¿La empresa ha contratado especialistas de recursos humanos graduados de UNITEC?

Tabla 36. Contratación de especialistas de RRHH en las organizaciones

RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	23%
No	10	77%
Total de encuestados	13	100%

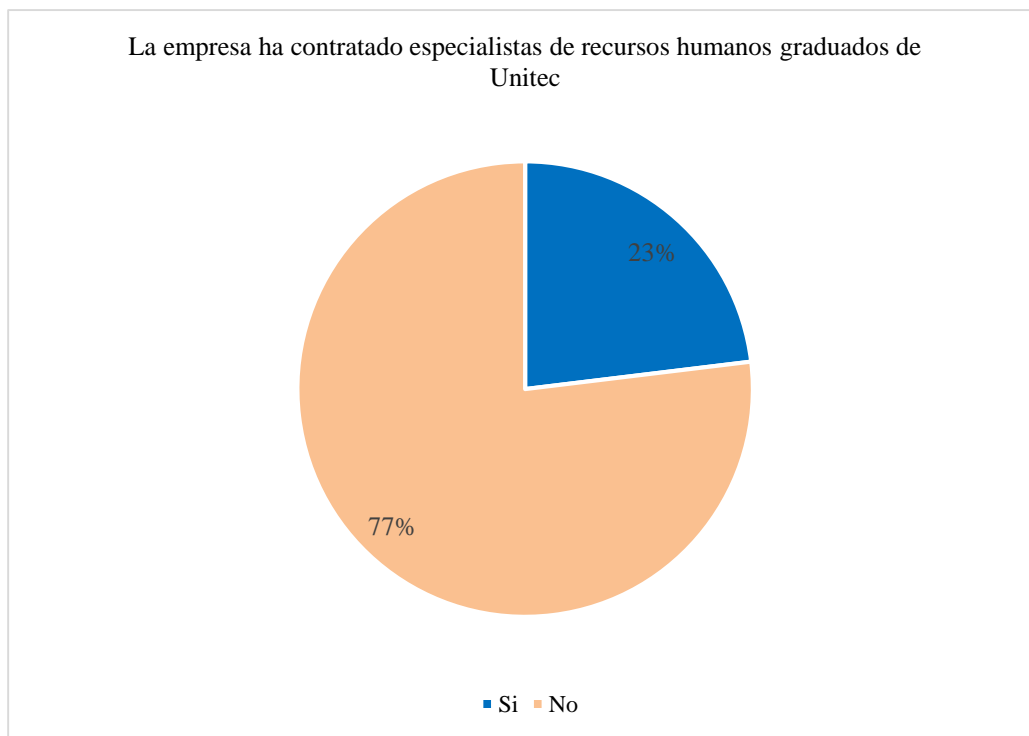


Figura 35. Contratación de especialistas de RRHH en las organizaciones

Análisis: La mayoría de los encuestados indicaron que no cuentan en la empresa con másters de recursos humanos graduados en UNITEC.

4.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADAS A LOS GRADUADOS

En relación con los graduados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, se logró contar con la apreciación de 11 personas a quienes se les realizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Con ellos se logró hacer el abordaje de todos los elementos necesarios y requeridos para determinar el grado de satisfacción, el nivel de aprovechamiento académico y las herramientas administrativas necesarias para su desempeño profesional.

Dentro de estos profesionales se cuenta con un grupo que labora específicamente en el área de recursos humanos, quienes egresaron entre 2012 y 2014, En la actualidad todos se desempeñan en empresas públicas y privadas de diferentes rubros, especialmente en el sistema financiero, ocupando puestos administrativos como jefes, generalistas, subgerente y especialistas de recursos humanos, ejerciendo funciones en: capacitación, compensación, legislación laboral, manejo de gestión de cambio, clima y cultura organizacional.

Cuando se abordó el plan de carrera y se les consultó específicamente sobre su experiencia en relación con el plan de estudios, afirmaron que el mismo sí cumplió con las expectativas de especialización, de igual forma expresaron estar de acuerdo con el flujograma de clases.

Es necesario destacar que, según la experiencia de los entrevistados, afirman que la metodología utilizada para ser evaluados en cuanto a los objetivos y contenidos fue acorde a lo esperado, pero consideraron que hubiese sido de mayor provecho aumentar el número de horas prácticas en relación a la cantidad de horas teóricas recibidas. De este proceso se pudo evidenciar que las facilidades tecnológicas y logísticas ofrecidas por UNITEC siempre han sido de gran aporte, generando así una buena satisfacción en relación al servicio prestado por la universidad.

Así mismo manifestaron que en el proceso de aprendizaje, las actitudes y valores fueron reforzados a lo largo del desarrollo de contenidos y temas abordados, haciendo de ello un aspecto determinante en su formación profesional y dejando una incidencia fuerte en su desempeño. Es importante mencionar que a nivel profesional, los graduados requieren ser capacitados en planes de jubilación, gestión de compensación, comunicación, gestión de cambio, salud ocupacional y

responsabilidad social empresarial, los cuales fueron detallados en orden jerárquico por el nivel de importancia que para ellos representa.

Adicionalmente, mencionan también que los contenidos fueron de mucha utilidad en su formación profesional y que de igual forma consideran que en la práctica, los requerimientos profesionales más exigidos están encaminados a la comunicación organizacional, manejo y control de proyectos, siendo la planificación estratégica y la cultura organizacional los más exigidos por las empresas.

Dentro de las metodologías utilizadas por los catedráticos se consultó cuál de ellas fue de mayor provecho a nivel personal, e indicaron que el método de casos, las exposiciones y los trabajos en grupo fueron los que mayor aporte dejaron.

Para poder tener una visión clara sobre el rendimiento que tiene el proceso de formación académico en los maestrantes, se extendió el panorama profesional hasta abarcar el criterio que estos tienen sobre los catedráticos que en su momento impartieron las clases que comprende el plan de estudios. Para este fin se les consultó qué fortalezas y/o debilidades encontraron en los catedráticos que dan las clases, a lo cual contestaron que las principales fortalezas con que cuentan son la facilidad de expresión y ser facilitador de aprendizajes. Dentro de las debilidades más notorias expresaron que algunos no contaban con la suficiente experiencia en cuanto al manejo de tecnología y el manejo de necesidades profesionales que tienen los alumnos para ser capacitados.

Para concluir con la entrevista programada, se les solicitó que indicaran qué habilidades desarrollaron mientras cursaron la maestría y al mismo tiempo se solicitó su opinión en cuanto a qué otras pudiesen ser consideradas, a lo que respondieron que la capacidad de tomar decisiones y desarrollar planteamiento estratégicos como habilidad se desarrolló a nivel medio y las competencias que deberían ser incluidas o desarrolladas están orientadas a temas de compensación y estructura de puesto.

4.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL REALIZADO A LOS DOCENTES

El proyecto de actualización de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos surge como un proyecto de UNITEC con la finalidad de brindar el mejor servicio educativo, asumiendo su compromiso de proveer el mejor perfil profesional de los graduados, capaces de dar soluciones concretas a las empresas nacionales y extranjeras que reclutan el recurso humano más calificado.

Para poder entender la temática que se imparte dentro de las materias que integran la malla curricular y definir las posibles modificaciones que podrían seguir, se propone realizar con los catedráticos un grupo focal, el cual servirá de base para comenzar a sustentar y justificar el proceso de actualización de la malla curricular, actividad que se llevó a cabo en la Sala de Consejo de UNITEC.

Para la planificación de esta actividad se estableció que el personal que debería participar fueran los catedráticos que imparten clases dentro de la carga académica de la Maestría en Dirección de recursos humanos. Fue así que se contó con la participación de los siguientes docentes: Guillermo Fiallos, Juan Alberto Solano, Rafael Atmetlla, César Augusto Suazo, Martha Dinora Irías, Henry Andino Velásquez, Gerardo Enrique Lujano, Marielena Morazán, Ana Maier, Ingrid Villela y Alejandro Díaz.

El grupo focal fue coordinado por el Lic. Alejandro Díaz, dirigido por la Lic. Ingrid Villela y con la participación activa de Ana Lozano y Carlos Reyes.

Como parte de la dinámica realizada se estructuraron una serie de preguntas que estaban encaminadas a obtener la percepción de cada uno de los participantes.

Preguntas desarrolladas:

¿Perciben alguna diferencia en el rendimiento de las clases en los diferentes horarios?

Los catedráticos indicaron que el horario es extenso y muy pesado, pero que para poder mejorar la dinámica de las clases se podría mejorar el horario para que el alumno entre temprano y salga temprano, aspecto que ha sido manifestado por los maestrantes.

Dentro de las propuestas que podrían dar satisfacción a los estudiantes, se plantea tener un horario de entrada alrededor de las 7:00 a.m. y no como el que se tiene actualmente, que es desde las 8:30 a.m., esto permitiría generar un poco más de satisfacción, se aprovecharía mejor el tiempo por parte de los estudiantes, además de tener el beneficio de salir más temprano de lo acostumbrado.

Se hace la propuesta de revisar la malla curricular e identificar lo siguiente:

¿Qué clases/temas requieren más tiempo o mayor atención?

En relación con esta pregunta, los catedráticos expresaron lo siguiente:

En la clase de **sistemas humanos** se brindan temas relacionados con lo solicitado por los estudiantes en las encuestas: **coaching e inteligencia emocional**, pero estos se abordan de forma superficial y no de la forma en que los estudiantes requieren. Estos temas deben ser tratados profundamente, por lo general se da una idea del contenido y de las aplicaciones, pero se considera que se deben priorizar de tal manera que se podría proponer la creación de una clase que contenga la temática, junto con un programa de aprendizaje acorde al nivel de maestría.

También se plantea que para poder modificar e integrar la clase de gestión organizacional se debe mejorar el contenido con temas relacionados, con **gestión de cambio y coaching**, aspecto que actualizaría las materias y brindaría una malla curricular más acorde a la realidad nacional. Conjuntamente se deberá realizar una modificación en el sílabo que permita concretar la dinámica propuesta para que los estudiantes sean capacitados adecuadamente.

En lo referente a la clase de **desarrollo de habilidades directivas** se propone que **no sea impartida virtualmente** por la importancia del contenido y la temática tratada al interno de esta materia, ya que según comentarios de algunos estudiantes, la temática por cuestiones de tiempo se tiene que abordar superficialmente en un corto tiempo, adicionalmente no se le da seguimiento por medio de otra materia.

Se menciona que clases como **legislación empresarial** deben ser incorporadas a la malla curricular, puesto que este tema es también propuesto por los estudiantes, quienes indican que se podría complementar su formación académica incursionando y profundizando directamente en el área legal, mencionan también la importancia que tiene la clase de **estadística** y con el contenido de la clase de **tecnologías o sistemas de la información** se hace referencia a que la clase de tecnología y estadística debería de ser modificado permanentemente a fin de poderle brindar a los estudiantes la oportunidad de manejar temas vinculados directamente a la gestión del recurso humano o a la clase o carrera que se imparte, pues el tema estadístico está completamente ligado a la formación de los máster en Dirección de Recursos Humanos.

De acuerdo a los estudios que se han realizado en otros países en relación con la oferta académica de los recursos humanos como Estados Unidos, España y Honduras, se ha determinado que la carrera o la Maestría en Dirección de Recursos Humanos será una de las maestrías mejor valuadas, ya que son las que darán desarrollo al país en conjunto con los gerentes de producción y los economistas, pues las personas que realmente manejan las estrategias de los negocios y de las empresas de clase mundial son los gerentes administrativos, los gerentes de producción y los directores de recursos humanos.

¿Clases / Temas que deben ser ajustados u obligatorios porque están teniendo una fuerte tendencia en sus contenidos u orientación?

Con la finalidad de obtener una malla curricular novedosa y vanguardista en temas que estén ligados a la Dirección de Recursos Humanos, los catedráticos indicaron que se deberá dar énfasis a la tendencia de las materias que aumentan o desarrollan el capital humano y las tendencias en procesos de selección, así como también el tema de la negociación y gestión del conocimiento y desarrollo.

Los máster en recursos humanos deben tener un amplio conocimiento de los procesos de medición e implementación de las herramientas de productividad, lo que lleva inevitablemente a un cambio de orientación encaminada a la creación de una nueva maestría a la que se podría llamar Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Por lo que se puede concluir que la formación académica es una actividad de carácter obligatorio para las instituciones educativas como UNITEC, que permanentemente está generando cambio en la dinámica administrativa dentro de las organizaciones.

4.6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA CAUSA Y EFECTO

El diagrama de ISHIKAWA, presenta en su contenido los elementos que intervienen en el proceso de actualización de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, los que se detallan en cada parte a fin de determinar cuáles son las causas que originan los cambios que requieren los maestrantes de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado laboral en cuanto al manejo del Recurso Humano.

Del proceso de actualización se pretende obtener un producto que aporte satisfacción a los estudiantes, quienes esperan tener una formación académica de primer nivel, aspecto que se ve completado con el expertiz y enseñanza de los catedráticos seleccionados para servir clases.

Conjuntamente a este proceso se complementara con una buena atención al cliente y una implementación de horas prácticas en proyectos con empresas con las cuales se realicen alianzas estratégicas para el mejoramiento académico.

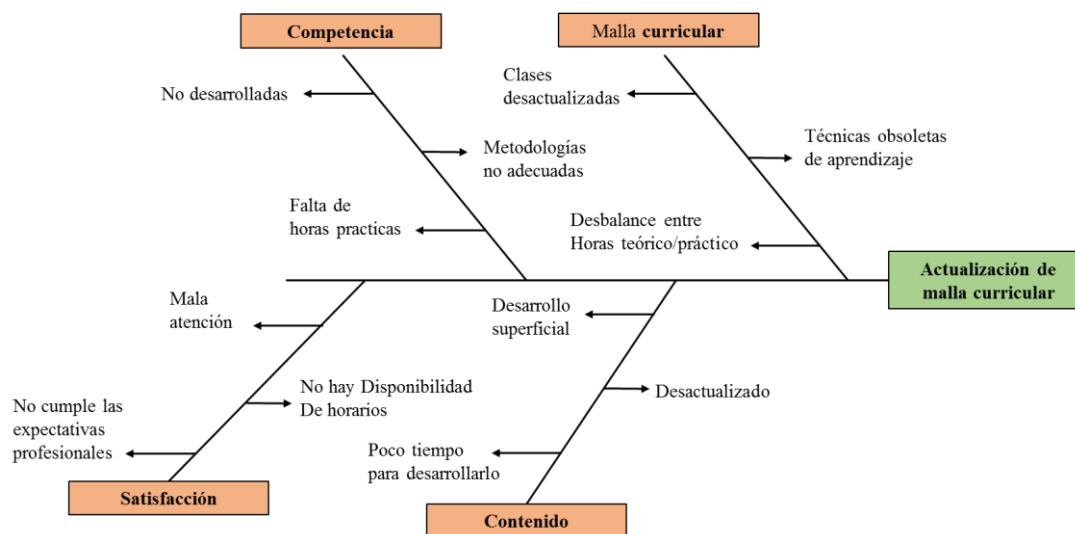


Figura 36. Diagrama Causa y Efecto Ishikawa

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones las cuales se basan o fundamentan en los resultados obtenidos en el presente estudio.

5.1 CONCLUSIONES

- Las principales necesidades para actualizar el p nsum académico de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos están enfocadas en revisar los contenidos temáticos, generar propuestas de horarios para cursar la carrera, crear ejes de investigación, desarrollar competencias gerenciales y/o administrativas y organizar clases en núcleos temáticos, lo cual permitirá atender las mismas y de esta manera lograr el desarrollo académico de los estudiantes.
- La influencia y negociación, inteligencia emocional, liderazgo y resolución de conflictos son las principales competencias que las organizaciones requieren de los másters de recursos humanos, esto en función de las nuevas tendencias y enfoques de las organizaciones modernas.
- Cada día las organizaciones, conforme a las exigencias del entorno que les rodea, demandan de sus colaboradores contar con destrezas y/o habilidades que ayuden a las empresas a poder generar soluciones y una mejora de su productividad, por lo que se pudo constatar mediante la aplicación de los instrumentos que las principales habilidades que requieren son visión estratégica, capacidad analítica y poseer habilidades de negociación.
- Los datos reflejan un alto nivel de satisfacción con base en las expectativas de los estudiantes, aspecto que se observa en la tendencia de los datos recolectados, sin embargo hacen sugerencias a fin de mejorar horarios, disponibilidad de clases, hacer mejoras en la plataforma virtual y mejorar el servicio que reciben en el área administrativa.
- Los contenidos de actualidad requeridos por el mercado son legislación laboral, gestión de la productividad, planificación estratégica y sistema de gestión por competencias, temas que deben ser dirigidos y enfocados a desarrollar habilidades directivas que les permita a las personas ser competitivos dentro de las organizaciones.

- De acuerdo a lo expresados por los estudiantes y las tendencias en el entorno laboral, así como el aporte realizado por los catedráticos, se pudo determinar que las clases de legislación laboral, negociación con sindicatos y tecnologías de la información es imperante incluirlas en la nueva malla curricular.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer una revisión minuciosa del p \acute{e} nsum acad \acute{e} mico de la Maestría en Direcci \acute{o} n de Recursos Humanos a fin de determinar los contenidos que deben incorporarse por su importancia y cu \acute{a} les deben ser eliminados por el poco aporte profesional que brindan.
- Incorporar temas actualizados que vaya orientados al recurso humano, utilizando pr \acute{a} cticas modernas de ense \tilde{n} anza para que los graduados puedan desarrollar competencias y habilidades que vayan de acorde a las exigencias empresariales.
- Incorporar metodologías din \acute{a} micas que incluyan t \acute{e} cnicas de aprendizaje, por medio de pr \acute{a} cticas profesionales realizadas en empresas que le permitan al estudiante desarrollar habilidades y competencias directivas.
- A efecto de buscar un mejor rendimiento en los estudiantes en cuanto al aprovechamiento y productividad, se recomienda hacer una modificaci \acute{o} n de los horarios actuales, cambiando la hora de entrada de las 7:00 am a 3:00 pm, lo cual permitiría a los estudiantes tener un mejor rendimiento y, en el caso de los docentes, poder alcanzar el nivel \acute{o} ptimo del alumno.
- Se recomienda a UNITEC dar un giro a la clase de estadística, la cual debería de contener dentro de su s \acute{i} labo la tem \acute{a} tica b \acute{a} sica enfocada al recurso humano. De igual forma se sugiere que el proyecto de graduaci \acute{o} n est \acute{e} enlazado a un eje de investigaci \acute{o} n que se desarroll \acute{o} desde el inicio de la maestría y culmine en el \acute{u} ltimo per \acute{i} odo programado.

- A fin de hacer más atractiva la carrera y darle un enfoque moderno y de carácter vanguardista se propone realizar un cambio estratégico del nombre de la maestría de RRHH, la cual podría llamarse Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

- Se sugiere que el contenido de la asignatura sistema de gestión de la información sea enfocada a temas inherentes a la administración de recursos humanos, que a través de la misma les permita a los estudiantes desarrollar habilidades en el uso de herramientas tecnológicas encaminadas a rendimiento, control, eficiencia e indicadores.

- Todo lo expuesto anteriormente se profundizará en el capítulo de aplicabilidad.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se plantea una propuesta, la cual va enfocada y encaminada a poder solventar el problema de investigación, contemplando los principales hallazgos y resultados de la investigación, a continuación se presenta la estructura bajo la cual será desarrollada:

6.1 PLAN DE ESTUDIO PARA LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNITEC

6.2 INTRODUCCION

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1. TEMAS Y CONTENIDOS

6.3.2. ASIGNATURAS

6.3.3. METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

6.3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO

6.4 PRESUPUESTO

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.1 PLAN DE ESTUDIO PARA LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNITEC

A continuación se hace la propuesta de una nueva malla curricular, la cual es el resultado obtenido de la experiencia de los graduados, criterio de los catedráticos y apreciación de los expertos de recursos humanos, quienes participaron para sustentar la investigación, los datos recolectados fueron tomados en cuenta para la elaboración de la misma, los temas, contenidos y especialidades,

se consideraron para la conformación sistemática de la malla curricular la cual está diseñada para el desarrollo de competencias y habilidades de los maestrantes.

Plan de Estudio de Maestría en Dirección de Recursos Humanos

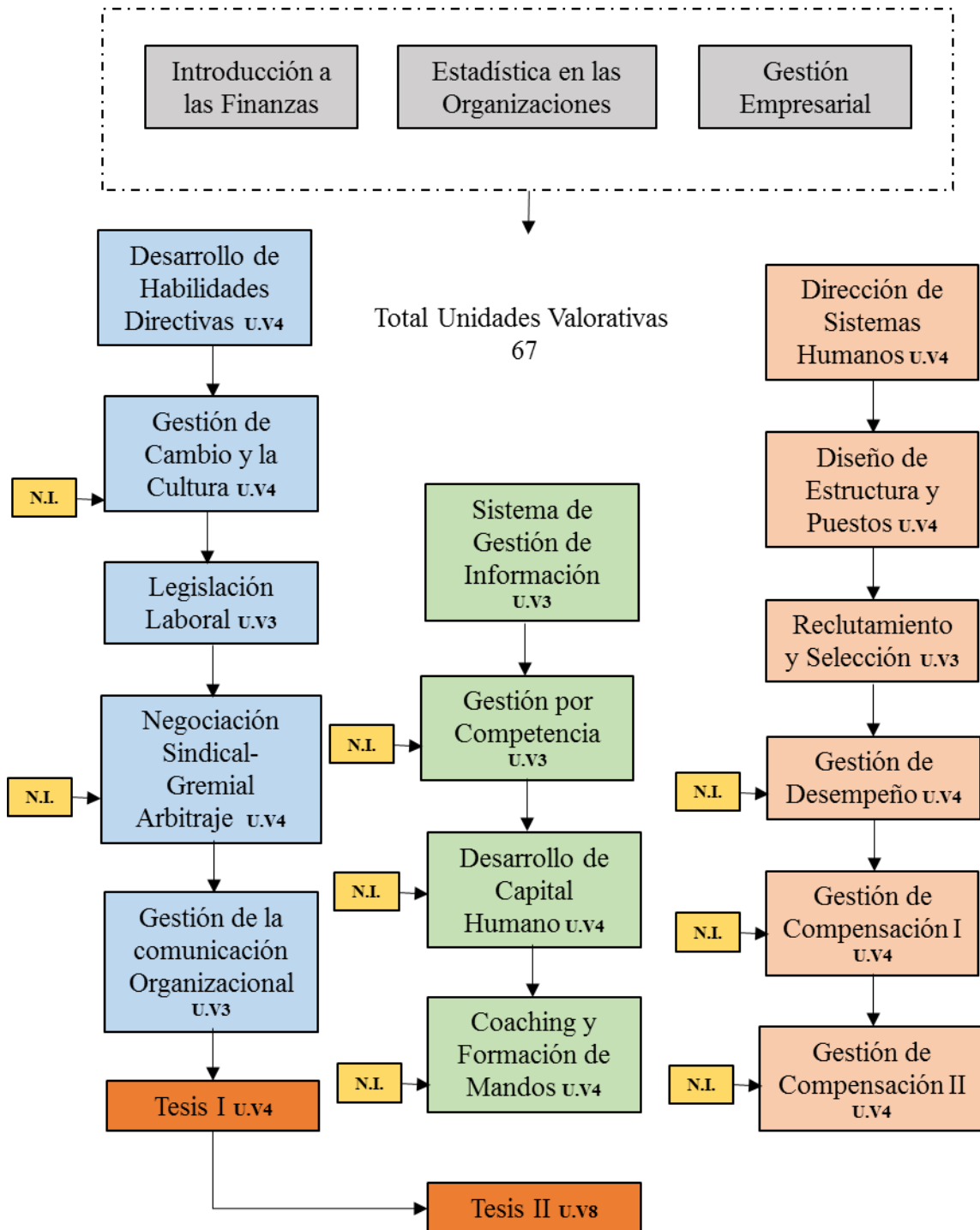


Figura 37. Plan de Estudios Maestría en Dirección de Recursos Humanos

6.2 INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo generar una propuesta a mediano plazo para que los estudiantes, egresados y docentes puedan contribuir de forma directa al proceso de actualización de la malla curricular de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, la misma se presentará esquemáticamente en el plan de acción a seguir, hasta lograr un funcionamiento que muestre la secuencia lógica, junto con el grado de resultado que estas asignaturas van a realizar en la formación académica de cada uno de los participantes que decidan matricularse en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El fundamento para la aplicación de los cambios propuestos en la malla curricular fue recopilado por medio de instrumentos que nos brindaron las necesidades y los requerimientos de algunos empresarios, graduados, estudiantes y docentes, lo cual nos permitió conformar una base específica de datos que puedan mostrar claramente cuáles son las expectativas y tendencias y así poder establecer cuáles son los servicios y competencias que puede enfrentar y desarrollar un máster en Dirección de Recursos Humanos, lo que genera la necesidad de hacer modificaciones en la malla curricular.

Los cambios que se efectúen deben estar orientados a temas y contenidos que generen desarrollo de competencias y metodologías de aprendizaje acorde a la formación universitaria, los cuales serán agrupados en núcleos temáticos.

Además, para hacer más atractiva la Maestría en Dirección de Recursos Humanos se recomienda hacer cambios en los siguientes aspectos:

Buscar flexibilidad de horario para los estudiantes, esto permite acomodar las clases en los tiempos más convenientes para asistir a la universidad.

6.3.1. TEMAS Y CONTENIDOS

Los temas y contenidos propuestos se basan en los resultados del estudio de investigación, se hará una clasificación de acuerdo a contenidos o temas que deberían ser incluidos, eliminados, especializados, complementarios o reorientados, como se detalla a continuación:

CONTENIDOS O TEMAS QUE DEBEN SER ELIMINADOS

Según los datos obtenidos, los contenidos que están aportando poco valor, ya sea por su escasa relación en el ámbito de la especialización o por el abordaje operativo de los mismos, son:

- ✓ Gestión empresarial
- ✓ Teoría económica
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Seguridad e higiene laboral

Por este motivo es necesario revisar los contenidos temáticos, para asegurarse que se abordan al nivel estratégico y directivo que debe tener para una maestría o, en su defecto, eliminarlos del programa académico.

CONTENIDOS QUE DEBEN SER FORTALECIDOS E INCLUIDOS

Los contenidos que por su importancia deben de ser incluidos debido a que son requeridos son:

- ✓ Negociación y arbitraje
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Gestión de relaciones con sindicatos y grupos gremiales
- ✓ Clima laboral
- ✓ Gestión de la cultura
- ✓ Gestión de aprendizaje
- ✓ Gestión del cambio

CONTENIDOS ESPECIALIZADOS:

Estos contenidos generan un valor agregado a la formación de los maestrantes y les permite colocarse en un nivel competitivo de mayor relevancia dentro de las organizaciones, por la importancia que denotan los empresarios y los docentes según los resultados de las encuestas tanto el liderazgo, como el resto de contenidos están encaminados a desarrollar las competencias en los maestrantes durante el desarrollo del módulo de habilidades directivas, por lo que el tema puede incluirse de forma vertical en el flujo de clases o de manera transversal con la finalidad que sea desarrollado abiertamente.

- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión por competencias
- ✓ Coaching
- ✓ Mentoring
- ✓ Gestión de la compensación
- ✓ Diagnósticos organizacionales
- ✓ Diseño organizacional

Por la importancia que denotan los empresarios y los docentes según los resultados de la encuestas, el liderazgo es una habilidad importante encaminada a desarrollarse por los maestrantes durante el desarrollo del módulo de habilidades directivas, por lo que el tema puede incluir de forma vertical en el flujo de clases o de manera transversal

CONTENIDOS GERENCIALES COMPLEMENTARIOS:

- ✓ Estrategia
- ✓ Finanzas

CONTENIDOS QUE DEBEN REORIENTARSE

Con la idea que los graduados de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos aprovechen al máximo su aprendizaje, se recomienda reorientar la temática de las clases abajo detalladas con la finalidad que estas sean más aplicadas a la gestión de personas, la compensación y la productividad.

- ✓ Manejo de sistemas de información
- ✓ Estadística

6.3.2. ASIGNATURAS

Dentro de la aplicabilidad se recomienda organizar el plan académico en grupos temáticos a fin de darle un sentido lógico al estudio, entre los que se pueden mencionar:

NÚCLEO BÁSICO INICIAL

En este grupo se deben de considerar las siguientes asignaturas:

- ✓ Compensación I y II, la cual debe de partir de una clase de contabilidad y estadística.

NÚCLEO BÁSICO DE RECURSOS HUMANOS

Este grupo, de acuerdo a los contenidos, forma parte elemental dentro de la formación de los maestrantes de Recursos Humanos, los cuales están comprendidos así:

- ✓ Dirección de sistemas humanos
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Desarrollo del capital humano

NÚCLEO DE LABORALES

En este núcleo se estudiarán y analizarán las leyes relacionadas con el área de recursos humanos.

- ✓ Legislación laboral
- ✓ Conciliación y arbitraje

NÚCLEO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Este elemento puede desarrollar las habilidades básicas para la dirección y manejo de personal, por lo que su contenido brinda:

- ✓ Sistemas de información especializada para RRHH
- ✓ Desarrollo de habilidades directivas
- ✓ Diseño organizacional
- ✓ Gestión de cambio y cultura

NÚCLEO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la temática de este núcleo se propone que en estas asignaturas se desarrollen ejes de investigación encaminados a desarrollar mentalidad crítica y desarrollo de estrategias en los maestrantes, los cuales deberán ser desarrollados en el transcurso de la carrera con temas escogidos por los estudiantes o propuestos por UNITEC en las siguientes asignaturas:

- ✓ Legislación laboral
- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Diseño organizacional
- ✓ Evaluación y desempeño
- ✓ Desarrollo del capital humano
- ✓ Gestión de cambio y cultura
- ✓ Proyecto de tesis I y II

6.3.3. METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

Al diseñar los sílabos o sintéticos es importante hacer énfasis en la metodología práctica de aprendizaje, por lo que según los resultados del estudio, las metodologías sugeridas son las siguientes:

- ✓ Métodos de casos

- ✓ Asignaciones en equipos
- ✓ Proyectos aplicados en empresas
- ✓ Juegos de roles

6.3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Durante este segmento se harán las evaluaciones de desarrollo y los ajustes necesarios que UNITEC estime conveniente, los cuales deberán ser coordinados por las autoridades académicas de la universidad y enfocados en: plan de estudios, las asignaturas, metodología de enseñanza y periódicamente realizar evaluaciones a los estudiantes para medir habilidades y competencias desarrolladas.

6.4 PRESUPUESTO

En vista que la presente investigación ofrece a UNITEC una propuesta que servirá como base para reformar y actualizar la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, será responsabilidad de la universidad sufragar todos los costos que se generen en relación con la logística y este proceso de cambio.

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se presenta un cronograma de actividades el cual se propone sea realizado de Julio a Noviembre del 2015, con el mismo se pretende que paso a paso se puedan ir cumpliendo, cada una de las actividades, hasta poder culminar e implementar la actualización de la maestría de recursos humanos.

Tabla 36. Cronograma de ejecución

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLES
Realizar revisión general del pensum académico propuesto y conjuntamente la elaboración de sílabos y sintéticos de las asignaturas	Asegurarse que vaya de acorde a las exigencias del mercado y que cumpla con los estándares establecidos por la DES	jul-15	*Autoridades de Unitec *Posgrado
Revisar la metodología de enseñanza que utiliza el catedrático, confirmando que de esta manera cumplen las expectativas de los estudiantes y cubre los temas definidos en la malla curricular	Confirmar que la metodología usada por los docentes este siendo de provecho para los estudiantes y les ayude a lograr el desarrollo de habilidades y competencias	ago-15	*Autoridades de Unitec *Posgrado
Realizar los ajuste necesarios al pensum académico para presentarlo ante las autoridades de la Dirección de educación superior	Cumplir con los requerimientos de la Dirección de Educación Superior	sep-15	*Autoridades de Unitec *Posgrado
ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLES
Presentar propuesta de actualización a la DES para su aprobación y autorización	Finalmente lograr que se actualice el pensum académico de la maestría de recursos humanos	sep-15	*Autoridades de Unitec *Posgrado
Utilizar medios de comunicación para publicitar y promocionar los cambios de la maestría de recursos humanos.	Captar la atención de los posibles interesados en la maestría de RRHH y dar a conocer los beneficios que la carrera ofrece	oct-15	*Autoridades de Unitec *Posgrado
Implementar los cambios propuestos en la maestría de recursos humanos	Llevar a la practica la planificación metodológica y temática	oct-15	*Autoridades de Unitec *Posgrado
Desarrollar periódicamente grupos focales con los docentes	Recibir retroalimentación de parte de los docentes, con la finalidad de mejorar los métodos de enseñanza y aprendizaje de forma constante	Cada 6 meses	*Autoridades de Unitec *Posgrado
Implementar programas de capacitación para los docentes en cuanto a metodologías de enseñanza aprendizaje, métodos de evaluación y desarrollo de competencias	Determinar las estrategias para poder alcanzar los objetivos de acuerdo a los sintéticos y contenidos establecidos por la universidad	Anual	*Autoridades de Unitec *Posgrado

Tabla 37. Tabla de concordancia de los segmentos de la tesis.

OBJETIVO		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
GENERAL	ESPECÍFICO			
<p>Aportar elementos preliminares para la actualización de la maestría de dirección de recursos humanos de Unitec, por medio de un plan lógico de contenidos de actualidad, procedimientos de enseñanza y aprendizaje moderno y con la actualización de las herramientas educativas aplicadas, conforme a las nuevas exigencias del mercado, para la mejora de las competencias y habilidades de los</p>	<p>*Identificar que competencias y habilidades requieren las organizaciones de los master en dirección de recursos humanos. *Definir el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes activos de la maestría de recursos humanos. *Proponer un plan lógico de contenidos y procedimientos de actualidad y modernos, conforme a las nuevas exigencias de la DES y del mercado.</p>	<p>* Después de analizar los resultados, se concluye que las principales necesidades para actualizar el pensum académico de la maestría de recursos humanos, están enfocadas a revisar los contenidos temáticos, generar propuestas de horarios para cursar la carrera, crear ejes de investigación, desarrollar competencias gerenciales y/o administrativas y organizar clases en núcleos temáticos, lo cual permitirá atender las mismas y de esta manera lograr el desarrollo académico de los estudiantes.</p>	<p>* Se recomienda hacer una revisión minuciosa del pensum académico de la maestría de recursos humanos a fin de determinar los contenidos que deben incorporarse por su importancia y cuáles deben ser eliminados por el poco aporte profesional que brindan.</p>	<p>Plan de estudio para la maestría de recursos humanos de Unitec El fundamento para la aplicación de los cambios propuestos en la malla curricular, fueron recopilados por medio de instrumentos que nos brindaron las necesidades y los requerimientos de algunos empresarios, graduados, estudiantes y docentes, esto nos permitió conformar una base específica de datos que pueda mostrar claramente cuáles son las expectativas y tendencias y así poder establecer cuáles son los servicios y competencias que puede enfrentar y desarrollar un Master en Dirección de Recursos Humanos lo que genera la necesidad de hacer modificaciones en la malla curricular. Los cambios que se</p>
		<p>* Se concluyó que la influencia y negociación, inteligencia emocional, liderazgo y resolución de conflictos son las principales competencias que las organizaciones requieren de los master de recursos humanos, esto en función de las nuevas tendencias y enfoques de las organizaciones modernas.</p>	<p>* Incorporar temas actualizados que vaya orientados al recurso humano, utilizando prácticas modernas de enseñanza para que los graduados puedan desarrollar competencias y habilidades que vayan de acorde a las exigencias empresariales.</p>	

OBJETIVO		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
GENERAL	ESPECÍFICO			
profesionales egresados.		<p>* Cada día las organizaciones conforme a las exigencias del entorno que les rodea, demandan de sus colaboradores contar con destrezas y/o habilidades que ayuden a las empresas a poder generar soluciones y una mejora de su productividad, por lo que se pudo constatar mediante la aplicación de los instrumentos que las principales habilidades que requieren son: visión estratégica, capacidad analítica y poseer habilidades de negociación.</p> <p>* Los datos reflejan un alto nivel de satisfacción en base a las expectativas de los estudiantes, aspecto que se observa en la tendencia de los datos recolectados, sin embargo hacen sugerencias a fin de mejorar horarios, disponibilidad de clases, hacer mejoras en la plataforma virtual y mejorar el servicio que reciben en el área administrativa.</p>	<p>* Incorporar metodologías dinámicas que incluyan técnicas de aprendizaje, por medio de prácticas profesionales realizadas en empresas que le permita al estudiante desarrollar habilidades y competencias directivas.</p> <p>* A efecto de buscar un mejor rendimiento en los estudiantes en cuanto al aprovechamiento y productividad, se recomienda hacer una modificación de los horarios actuales, cambiando la hora de entrada de las 7:00 am a 3:00 pm, lo cual permitiría a los estudiantes tener un mejor rendimiento y en el caso de los docentes poder alcanzar el nivel de optimo del alumno.</p>	<p>efectúen deben estar orientados a temas y contenidos que generen desarrollo de competencias y metodologías de aprendizaje acorde a la formación universitaria los cuales serán agrupados en núcleos temáticos.</p> <p>Se recomienda hacer cambios en los siguientes aspectos:</p> <p>*Temas y contenidos: el cual contiene contenidos que deberían ser incluidos o fortalecidos, eliminados, reorientados, especializados, complementarios, así como ordenar el plan académico en núcleos temáticos como ser:</p> <p>*núcleo básico de RRHH * núcleo de laborales * núcleo de habilidades directivas * núcleo de investigación.</p> <p>También se propone en base a</p>

OBJETIVO		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
GENERAL	ESPECÍFICO			
		<p>* De acuerdo a lo expresado por los encuestados se pudo establecer que los contenidos de actualidad requeridos por el mercado son: Legislación laboral, gestión de la productividad, planificación estratégica y sistema de gestión por competencias, temas que deben ser dirigidos y enfocada a desarrollar habilidades directivas que les permita a las personas ser competitivos dentro de las organizaciones.</p>	<p>* Se recomienda a UNITEC dar un giro a la clase de estadística, la cual debería de contener dentro de su silabo la temática básica enfocada al recurso humano, de igual forma se sugiere que el proyecto de graduación, este enlazado a un eje de investigación que se desarrolló desde el inicio de la maestría y culmine en el último periodo programado.</p>	<p>los resultados metodologías de aprendizaje y realizar el control y seguimiento de dicha propuesta.</p>
		<p>* De acuerdo a lo expresados por los estudiantes y las tendencias en el entorno laboral, así como el aporte realizado por los catedráticos, se pudo determinar que las clases de: Legislación Laboral, Negociación con Sindicatos y Tecnologías de la Información es imperante incluirlas en la nueva malla curricular.</p>	<p>* A fin de hacer más atractiva la carrera y darle un enfoque moderno y de carácter vanguardista se propone realizar un cambio estratégico del nombre de la maestría de RRHH, la cual podría llamarse: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.</p>	

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (Primera). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II- Casos* (segunda edición). Buenos Aires: Granica.

Angel Manuel Bravo Realza. (2012). *Planeacion de Recursos Humanos*.

Banegas Chavarria, A. (2013). *Liderazgo Empresarial y Competividad en la Universidad Tecnologica Centroamericana*.

Bernheim, C. T. (2010). La educación permanente y su impacto en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(1). Recuperado a partir de <https://ries.universia.net/article/view/36/educacion-permanente-impacto-educacion-superior>

Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico D.F.: Industria Editorial Mexicana.

Carr, W. (1996). *Una teoría para la educación: hacia una investigación educativa crítica*. Ediciones Morata.

Casanova, H. (2009). *La reforma universitaria y el gobierno de la UNAM* (Primera). Mexico D.F: Oficina Litotipografica de la casa.

Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano* (Primera Edicion). Bogota, Colombia: Editora Campus LTD.

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración*. Mexico D.F.: Industria Editorial Mexicana.

Dave Ulrich, Gerry Lake, & Michael R. Losey. (1998). *El futuro de la direccion de recursos humanos*. BARCELONA: GESTION 2000.

Dicaprio, N. S. (1980). *Teorias de la Personalidad*. Iztapalapa: Collage Publishing.

Dokú, K. C., & F, L. E. G. (2006). *Curriculo universitario basado en competencias*. Universidad del Norte.

Fernández, L., & Tobar, E. (2002). Satisfacción usuaria: Un desafío permanente. *Recuperado el, 21.* Recuperado a partir de http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Valdivia%202002/Satisfacci%C3%B3n_usuario.pdf

Ganga Contreras, F. (2009). Diagnostico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Revista Gaceta Laboral*.

Jones, Gareth R. (2008). *Teoria Organizacional*. Mexico D.F: Pearson.

Kim S. Cameron, D. A. W. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Octava). Mexico D.F: Pearson Educacion de Mexico.

Kotler, P. (2012). *Dirección del Marketing*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.

Lopez, J. F. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Lourdes María Madrid Enríquez, & Carlos Marcial Núñez Amador. (2014). *Educación Virtual: Situación Actual y Alternativa en Honduras*.

Luis Gomez, & Larraza, M. (2003). *Lo que se aprende de los mejores MBA* (Primera). Barcelona, España: Gestión 2000.

Marín Méndez, D. E. (1993). *Los profesionales universitarios. Perspectivas y tendencias de su formación en el contexto educativo modernizante* (Primera). Mexico D.F: Perfiles UNAM.

Martha Alles. (2014). *La Marca Recursos Humanos* (Primera Edición). Ediciones Granica.

Puig, J. M. (2009). *Aprendizaje Servicio (ApS)* (Primera). Barcelona, España: Grao de IRIF, S.L.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava). Mexico D.F: Pearson Educación S.A.

Ryback, D. (1998). *EQ: trabaje con su inteligencia emocional : los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. EDAF.

Silvio, J. (2000). *La virtualización de la Universidad: ¿Cómo transformar la educación superior con la tecnología?* (Vol. 13). IESALC/UNESCO. Recuperado a partir de http://altamirano.biz/NPArchivos/La_virtualizacion_univ.pdf

Srikant M. Datar, David A. Garvin, & Patrick G. Cullen. (2010). *Rethinking the MBA* (Primera Edición). United State: Harvard Bussines Press.

Tobón, S. (2007). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. Universidad de Los Andes (ULA). Recuperado a partir de <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/17292>

UNAH. (2008). Modelo Educativo de la Reforma Universitaria.

UNAH. (2014a). Acerca de la UNAH. Recuperado a partir de <https://www.unah.edu.hn/acerca-de-la-unah/>

UNAH. (2014b). Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema de Educación Superior de Honduras. Recuperado a partir de <https://www.google.hn/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fdes.unah.edu.hn%2Fgestordocumentos%2F57&ei=azRtVeHsH4KrggTvwYCACg&usg=AFQjCNGNH2CNCG8mHRKappKTO-UHLec5-g&sig2=Xxg9p0Q8TUoXKQTtBQqbCA&bvm=bv.94455598,d.eXY&cad=rja>

UNAH. (2014c). Presencia Universitaria, El Periodico de la Reforma. Recuperado a partir de <https://presencia.unah.edu.hn/academia/articulo/el-83-de-los-postgrados-que-se-ofrecen-en-honduras-son-del-area-de-economia-y-educacion>

UNAH. (2014d). Sistema de Educacion Superior. Recuperado a partir de <https://des.unah.edu.hn/conozcanos/estructura-organizativa/funciones/>

UNESCO. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.

UNITEC. (2007). Plan de estudio del programa de postgrado de Dirección de Recursos Humanos.

UNITEC. (2015). Recuperado a partir de www.unitec.edu

Universidad de Liverpool. (2015). Recuperado a partir de <https://www.liv.ac.uk/study/postgraduate/taught/human-resource-management-msc/overview/>

ANEXOS

GRUPO FOCAL

- ✓ Perciben alguna diferencia en el rendimiento de las clases en los diferentes horarios
- ✓ Revisión de la Maya Curricular para identificar:
- ✓ Clases/ Temas que requieren más tiempo o mayor atención
- ✓ Clases / Temas que deben ser ajustados en sus contenidos u orientación.
- ✓ Nuevos Clases / Temas que deben ser integradas a la malla para mantenerla actualizada.
- ✓ Hay alguna clase que recomendaría eliminar, por considerar que no aporta valor
- ✓ Ayuda y/o recursos requeridos por parte de los catedráticos para mejorar la experiencia de enseñanza aprendizaje.

ENCUESTA PARA EMPLEADORES

Esta encuesta tiene como propósito obtener información de empresarios que cuenten con empleados profesionales graduados de la Maestría de Recursos Humanos, para recopilar información oportuna que permita mejorar la formación académica. Agradecemos de antemano su colaboración

Fecha Actual

Su Nombre

Cargo Actual

Nombre de la Empresa

Tipo de empresa

Por favor solo seleccione una de las siguientes opciones

- Financiera
- Industrial Productivo
- Educación
- Tecnología de Información
- Turismo
- Distribución
- Seguridad
- Other:

6. Puestos que ocupan o podrían ocupar los profesionales de Recursos Humanos en su empresa

- Director
- Gerente

7. ¿Qué funciones y/o responsabilidades realiza en la empresa la unidad de Recursos Humanos?

- Planilla
- Contratación
- Capacitación
- Salud Ocupacional
- Compensación
- Legislación Laboral
- Manejo de Gestión de cambio
- Rotación de personal
- Responsabilidad Social
- Clima y cultura organizacional
- Comunicación organizacional
- Planificación Estratégica
- Gestión del Desempeño
- Gestión de la productividad
- Administración de presupuesto del área
- Gestión de proyectos
- Sistemas de Servicio al cliente
- Gestión de equipos de trabajo
- Sistemas de calidad
- Relaciones Públicas
- Other:

8. Cuáles de las siguientes competencias, identifica como fortalezas poseídas por los colaboradores de RRHH.

- Inteligencia Emocional
- Influencia y negociación
- Resolución de conflictos
- Actitud de servicio
- Liderazgo
- Capacidad de manejo de las TIC
- Capacidad de toma de decisiones
- Relaciones Laborales
- Compromiso/ Orientación al logro
- Capacidad de Gestionar el cambio
- Other:

- Si
- No

Si su respuesta es Si, enliste al menos 3 de alto impacto en el desempeño

10. ¿En qué temas ha necesitado la organización capacitar al profesional del area de Recursos Humanos?

12. ¿La empresa ha contratado especialistas de Recursos Humanos egresados de UNITEC?

- Si
- No

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES DE UNITEC, MAESTRÍA DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La presente encuesta tiene como propósito conocer su apreciación con respecto a la MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS que UNITEC brinda, información que será de mucha utilidad para reformar el Plan de Estudios a futuro. Agradecemos de antemano su colaboración.

Año en el que ingresó a la MAETRIA DE RRHH:

La secuencia del Flujograma y los requisitos que se establecen en las clases, le están facilitando el avance fluido en la carrera y el aprendizaje de los diferentes temas.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

Que recomendaría en cuanto a: Asignaturas o temas que deberían ser incluidas por su alta importancia para desempeño profesional (indique al menos 3)

Asignaturas que, según su criterio; deberían de ser eliminadas, por no aportar valor a su formación

Contenidos de las Asignaturas que deberían ser incluidos:

Metodología de evaluación

Cuáles de los siguientes temas esperaría implementar en el Plan de Estudios de la Maestría en RRHH

Por favor, escriba su respuesta aquí:

- Evaluación del Clima Laboral
- Mentoring
- Liderazgo
- Gestión de equipos de trabajo
- Diagnosticos organizacionales
- Gestión de Negociaciones con Sindicatos
- Coaching
- Gestión Financiera - Contable
- Estrategias Empresariales
- Diseño Organizacional

Califique de manera general el plan de estudios de la carrera con respecto a la siguiente escala:

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Bueno
- Regular
- Deficiente

Comente su elección aquí:

Los Contenidos de las Asignaturas son útiles en su formación profesional?.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

El balance general de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es el apropiado, para su aprendizaje.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

La forma en que ha sido evaluado en sus clases, ha estado relacionada con los Objetivos y Contenidos desarrollados en las mismas..

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

Las facilidades que tiene en la universidad para el desarrollo de la carrera satisfacen sus expectativas.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

Lo que ha aprendido en la carrera a nivel teórico, práctico y en cuanto a actitudes y valores, ha cumplido con sus expectativas.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor el nivel en que cree que la habilidad o competencia se están desarrollando actualmente en su maestría.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Alta	Media	Baja
Desarrollar planteamientos estratégicos, tácticos y operativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión de relaciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar, evaluar y administrar los equipos de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización, colaboradores y entorno social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Alta	Media	Baja
Utilizar las tecnologías de información en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar planeamientos estratégicos, tácticos y operativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De las metodologías usadas por los catedráticos ¿Podría medir su aprovechamiento personal?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Alta	Media	Baja
Método de casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo constructivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignaciones en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposiciones de parte de los maestrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y preparación de documentos informe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyectos aplicados en empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discusiones / debates grupales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foros en Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades diversas culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudio Individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juegos de Roles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pruebas Rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su opinión ¿Qué otra u otras Competencias considera deberían ser incluidas? Por favor enumere:

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Cómo mediría a sus catedráticos en los siguientes aspectos?

	Buena	Regular	Mala
Desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de expresión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas de clase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué requisitos debería tener un maestro?

Seleccione una o varias opciones:

- Experiencia laboral
- Grado de maestría o superior
- Ser investigador activo
- Expertos de referencia

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ENCUESTAS PARA DOCENTES MAESTRIA DE RRHH UNITEC

La presente encuesta tiene como propósito conocer su apreciación con respecto a la Maestría en Dirección de Recursos Humanos que UNITEC brinda, información que será de mucha utilidad para reformar el plan de estudios a futuro. Agradecemos de antemano su colaboración.

Liste las clases que ha impartido en la Maestría de RRHH, en UNITEC:

En su opinión la secuencia del flujograma y los requisitos que se establecen facilitan el avance fluido en la carrera.

- No responde
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Que clases considera usted deberían ser agregadas en el plan de estudios para elevar el perfil de los Masters que egresan de la carrera.

Que clases considera usted deberían ser eliminadas del plan de estudios por el poco valor que aporta a la formación de los estudiante.

Desde su punto de vista, considera usted que el nivel de profundidad en los temas o contenidos impartidos en las asignaturas son provechosos para los estudiantes

Según su experiencia, que metodologías de evaluación serían las más adecuada para determinar el grado de conocimiento adquirido por los estudiantes.

Califique de manera general el plan de estudio de la carrera con respecto a las prácticas y necesidades del mercado organizacional en la Gestión de RRHH.

Por favor solo seleccionar una de ellas

- Excelente
- Muy Buenos
- Bueno
- Regular
- Deficiente

¿Qué Temas novedosos y/o tendencias en RRHH recomendaría incluir como cursos o prácticas en el Plan de Estudios de la carrera?.

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera son DEBILIDADES de la carrera?

- Estructura del Flujograma
- Dificultades para desarrollar actividades prácticas
- Perfil del estudiante
- Falta de Recursos, laboratorios, ect
- Horarios de clase
- Planta de Docentes
- Metodología de enseñanza definida por UNITEC
- Metodología de evaluación exigida por UNITEC
- Falta de alianzas con empresas para aplicar proyectos
- Política de control de asistencia
- Limitada experiencia laboral de los estudiantes
- Other:

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera son FORTALEZAS de la carrera?

- Estructura del Flujograma
- Asignaturas y temas novedosos
- Oportunidad de desarrollar actividades practicas en la carrera
- Recursos, laboratorios, ect
- Oportunidades de aprendizaje en ámbitos internacionales
- Planta de Docentes
- Metodología de enseñanza
- Metodología de evaluación
- Bibliografía disponible
- Other:

¿Los cursos anteriores a los requisitos de su(s) asignatura (s) son los adecuados?

- Si
- No

Si su respuesta es No explique porque:

¿11. Todos los contenidos de su(s) asignatura(s) según los silabos o sintéticos de sus clases, son útiles y relevantes en la formación del estudiante?

- No responde
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿12. El balance general de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es apropiado?

- No responde
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Las facilidades y recursos que tiene la universidad para el desarrollo de la carrera satisfacen sus expectativas?

- No responde
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

14. ¿Cuáles de estas metodologías/herramientas de enseñanza-aprendizaje aplica en el desarrollo de las asignaturas y en qué nivel?

Por favor seleccione la respuesta más apropiada para cada concepto:

	Alta	Media	Baja
Método de casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo Constructivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignaciones en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposiciones por parte de los maestrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y preparación de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyectos aplicados en empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discusiones/ debates grupales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foros en Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades diversas culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Alta	Media	Baja
Estudio individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juego de roles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pruebas rápidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparación de ensayos por parte de los maestrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y análisis de artículos de tesis publicados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación indique por favor el nivel en que cree que la habilidad o competencia se ha desarrollado en los estudiantes durante la maestría.

	Alta	Media	Baja
Desarrollar planteamientos estratégicos, tácticos y operativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión de relaciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar, evaluar y administrar los equipos de proyectos empresariales de diferentes tipos de organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de las metas en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Alta	Media	Baja
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización, colaboradores y entorno social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar o innovar los procesos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar las tecnologías de información en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para tomar decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su opinión ¿Qué otra(s) habilidad(es) y/o Destreza(s) considera deben formar parte del perfil profesional del egresado de la carrera?

Por favor enumere al menos 5

17. Cuáles de los siguientes actitudes y valores son reforzados en la maestría y se evidencian en la conducta de los estudiantes.

	Siempre	Por lo general	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Interés en la investigación e innovación permanente en la búsqueda de mejores soluciones para diseñar y ejecutar proyectos industriales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superación mediante continua actualización de sus conocimientos y orientación hacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Siempre	Por lo general	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
mejores logros y mejor calidad y productividad en su labor profesional.					
Responsabilidad y honestidad en el desempeño de sus labores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patriotismo e interés en la participación y servicio comunitario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espíritu emprendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. En su opinión ¿Qué otra(s) actitud(es) y/o valor(es) considera debe(n) formar parte del perfil profesional del egresado de la carrera?

Enliste al menos 5

¿Conoce el peso en unidades valorativas las clases que sirve?

- Si
- No

Explique porque

¿Comprende usted la relación que existe entre el peso de sus clases en unidades valorativas y las horas teórico/práctico que debe tener la asignatura que imparte?

- Si
- No

Explique porque?

¿Qué tipo de aplicaciones prácticas usa para genera aprendizaje en sus alumnos?

- Estudio de casos
- Investigaciones en empresas
- Analisis de tesis
- Enseñanza teórico-práctico
- Participación en foros
- Elaboración de mapas conceptuales

Que certificaciones considera podrían brindarse en la maestría de recursos humanos y si es posible indíquenos la organización, fuente o rectora de la misma y sus contactos.

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ENCUESTA PARA MASTERS GRADUADOS DE UNITEC

Estimados Máster en Recursos Humanos:

Actualmente UNITEC, está en el proceso de revisión y actualización del programa de maestría en Recursos Humanos, por lo que estamos solicitando su valiosa colaboración para que proporcionen la información requerida en las siguientes preguntas.

Agradecemos con antelación su disposición a dedicar y tiempo y darnos la valiosa retroalimentación de su criterio profesional y experiencia como graduado de UNITEC

* Required

Año en el cual egresó de UNITEC:

Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Trabaja actualmente? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Si
- No

Lugar de Trabajo

Tipo de empresa:

- Privada
- Gobierno
- ONG
- Other:

Puesto que usted ocupa:

- Legislación Laboral
- Salud Ocupacional
- Responsabilidad Social Empresaria
- Rotación de Personal
- Manejo de Gestión de Cambio
- Clima y Cultura Organizacional
- Comunicación Organizacional
- Asesoría a la Gerencia
- Planificación y monitoreo de la estrategia
- Other:

PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA. ¿La secuencia del Flujograma de clases y los requisitos que se establecen, en su experiencia; facilitaron su aprendizaje?.

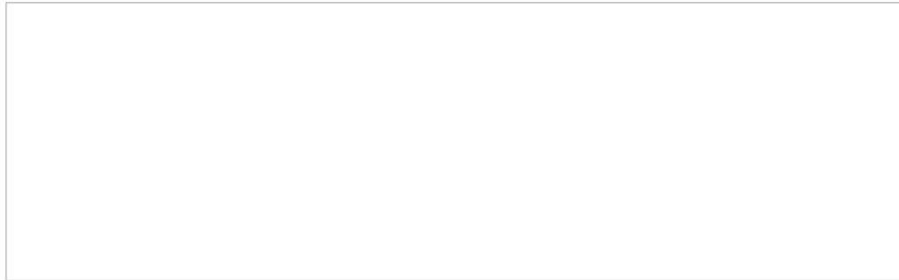
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Si su respuesta fue negativa, comente su elección

Califique de manera general el Plan de Estudios, ¿Cumplio sus expectativas de especialización en RRHH?.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Deficiente



APRECIACIÓN ACADEMICA. El contenidos de las asignaturas fueron útiles a su formación profesional?.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

¿Cuales son los temas de conocimiento complementarios mas exigidas en su trabajo?.

Seleccione una o varias opciones

- Gestión de Cambio
- Cultura Organizacional
- Manejo de Proyectos
- Gobierno Corporativo
- Planificación estratégica
- Comunicación Organizacional
- Gestión de la productividad
- Administración de recursos
- Other:

En su opinión, ¿El balance general de horas teóricas y prácticas de campo en las asignaturas es apropiado, mientras cursó la maestría?

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo

¿La forma en que fue evaluado estuvo relacionada con los Objetivos y Contenidos desarrollados?.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

¿Las facilidades tecnológicas y logísticas de la universidad para el desarrollo de la carrera satisficieron sus expectativas?.

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

Comente su elección aquí:

¿Lo que aprendió en la carrera a nivel teórico, práctico y en cuanto a actitudes y valores, cumplió con sus expectativas?.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- Ninguna sugerencia

¿En qué temas o competencias ha necesitado complementar su formación, o recibir capacitación despues de egresar de la maestria??

En el cuadro indique las competencias:

Usted cree que todavía tiene necesidad de ser capacitado en:

Seleccione una o varias opciones:

- Gestión de Compensación
- Planes de Jubilación
- Gestión de Cambio
- Comunicación
- Responsabilidad Social Empresarial
- Salud Ocupacional

Otros

De las metodologías usadas por los catedráticos ¿Podría medir su aprovechamiento personal?

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Alta	Media	Baja
Método de casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo constructivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignaciones en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposiciones de parte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Alta	Media	Baja
Discusiones / debates grupales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foros en Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades diversas culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudio Individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juegos de Roles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pruebas Rápidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparación de Ensayos por parte de los maestrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y análisis de artículos y Tesis publicados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en los catedráticos que imparten clases?

Seleccione una de las siguientes opciones según sea el caso :

	Fortaleza	Debilidad
Dominio del tema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencias compartidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualización de los temas compartidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con herramientas didácticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de expresión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de las tecnologías información de la comunicación (TIC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de necesidades laborales y profesionales de los alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser facilitador del aprendizaje de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato respetuoso y cordial a los alumnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Para cada una de las competencias que se presentan a continuación, indique por favor el nivel en que cree que la habilidad se desarrolló durante curso la maestría, en su caso particular.

	Alta	Media	Baja
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión de relaciones laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaborar, evaluar y administrar los equipos de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización, colaboradores y entorno social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar o innovar los procesos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar las tecnologías de información en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para tomar decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

CUADRO EXPLICATIVO DE LA PROPUESTA MALLA CURRICULAR

ASIGNATURA	ESTUDIANTES	GRADUADOS	DOCENTES	EMPRESARIOS	APLICABILIDAD
Desarrollo de habilidades directivas			Por la importancia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, se sugiere que la misma no sea impartida de manera virtual		Esta clase por ser parte de la formación básica de los estudiantes, se sugiere que se imparta únicamente de manera presencial
Gestión del cambio y la cultura		Sugieren ser capacitados en esta temática			Por el cambio dinámico que sufren las organizaciones, se sugiere que sean fortalecidos los contenidos.
Legislación laboral	Sugirieron que por la importancia que tiene en el ámbito laboral debería ser desarrollada con más profundidad			Mencionan que los graduados presentan debilidad en la formación que reciben en cuanto este tema se refiere	Se sugiere que estos contenidos sean fortalecidos dentro del plan de estudio.
Negociación sindical-gremial y arbitraje	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Se sugiere que estos contenidos sean fortalecidos dentro del plan de estudio
Gestión de la comunicación organizacional		Sugieren ser capacitados en esta temática			Clase que fue tomado en consideración por la importancia que denotaron tener los graduados según las encuestas
Sistema de gestión de información	Debe de ser fortalecida y actualizada su temática		Sugieren que sea revisada la temática de esta asignatura ya que este momento no aporta valor en el aprendizaje de los estudiantes	Mencionan que los profesionales del área de recursos humanos presentan debilidades en el uso de las TICS	Se sugiere que esta clase se mantenga vigente dentro de la malla curricular con una temática orientada al área de recursos humanos
Gestión por competencias				Manifiestan que los profesionales deben ser capacitados en el tema.	se propone que sea tomada en cuenta para incluirla como una clase dentro del plan de estudio
Desarrollo de capital humano			Por ser un tema de vanguardia, se sugiere modificar el contenido a manera de generar un estudio a profundidad, sobre esta temática.		Esta clase fue tomada en cuenta para ser incluida dentro de la nueva malla curricular a sugerencia de los docentes
Coaching y formación de mandos	Sugieren que por ser de las tendencias más actuales en el mercado laboral debe ser agregada como clase en la malla curricular		Por ser temas novedosos y por la aplicación que se le da dentro de las empresas, sugieren que sea agregada al plan de estudio como clase dentro de la malla curricular		Clase agregada al plan de estudio a sugerencia de los estudiantes y docentes.
Dirección de sistemas humanos			Por su importancia en el desarrollo de la carrera sugieren que esta clase sea más enfocada y que se le de mayor tiempo para su perfeccionamiento		Se incluyó dentro de la malla a sugerencia de los docentes.

Diseño de estructura y puestos	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Clase de conocimiento básico dentro la formación de recursos humanos
Reclutamiento y selección	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Elemento básico de la formación profesional	Clase de conocimiento básico dentro la formación de recursos humanos
Gestión de compensación I		Sugieren ser capacitados en esta temática	Sugirieron que esta clase sea dividida en 2 a efecto de general un análisis más profundo de la temática que en ella se imparte	Para efecto de mejorar las debilidades encontradas, sugieren que sea profundizada la temática.	El Contenido de esta materia brinda especialización en la formación de los maestrantes, generando un nivel competitivo dentro de las organizaciones
Gestión de compensación II		Sugieren ser capacitados en esta temática	Sugirieron que esta clase sea dividida en 2 a efecto de general un análisis más profundo de la temática que en ella se imparte	Para efecto de mejorar las debilidades encontradas, sugieren que sea profundizada la temática.	El Contenido de esta materia brinda especialización en la formación de los maestrantes, generando un nivel competitivo dentro de las organizaciones
Proyecto de tesis I			Sugieren que esta clase sea dividida en 2 asignaturas con el afán de poder incluir núcleos de investigación y de mejorar el nivel de las investigación		Se materia se propone que sea dividida a sugerencia de los docentes con la finalidad de consolidar los núcleos de investigación
Proyecto de tesis II			Sugieren que esta clase sea dividida en 2 asignaturas con el afán de poder incluir núcleos de investigación y de mejorar el nivel de las investigación		Se materia se propone que sea dividida a sugerencia de los docentes con la finalidad de consolidar los núcleos de investigación