

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MORALES LÓPEZ, HILMER LEONEL
PORTILLO RODRÍGUEZ, ERIKA PATRICIA
TORRES, HERBERT AUGUSTO

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JUNIO DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General : Lic. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Lic. Vilma Yolanda Vásquez
de Del Cid

Docente Director : Ing. Gustavo Salomón Torres
Ríos Lazo

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Msc. Francisco Antonio
Quintanilla

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, por el don maravilloso de la vida, salud, perseverancia, paciencia y guiarme durante todo el desarrollo de mi carrera y permitirme alcanzar este triunfo; a mis padres por darme su amor incondicional, y por enseñarme a enfrentar los retos de la vida; a mi esposa e hija, por su amor y comprensión; a mis hermanos, por todo el apoyo brindado, a mi asesor y compañeros de Tesis por compartir sus conocimientos y brindarme su apoyo.

Hilmer Leonel Morales López

A Dios porque siempre ha estado a mi lado guiándome e iluminándome. A mi Madre por apoyarme en todo momento y por todos sus sacrificios, ya que gracias a ellos he podido culminar mi carrera. A mi hija quien es la razón de mi vida y mi inspiración. A mi Hermano por su cariño y apoyo. A mi familia, a mis compañeros de Tesis y a mis amigos por las palabras de aliento y el apoyo incondicional que siempre me brindaron.

Erika Patricia Portillo Rodríguez

A Dios por haberme permitido lograr una meta más en mi vida profesional; a mi familia, especialmente a mi madre por haberme apoyado durante toda la carrera, a mi padre por sus sabios consejos, a mis hermanas; a todos mis amigos que creyeron siempre en mí, este triunfo es para ustedes, finalmente quiero agradecer a mis compañeros de Tesis y a mi asesor que siempre estuvo dispuesto a colaborar y a atender nuestras inquietudes.

Herbert Augusto Torres

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y MARCO CONCEPTUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	
A) GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO LEGAL	2
3. ESTRUCTURA ORGÁNICA	3
4. VISIÓN	4
5. MISIÓN	4
6. FINES DE LA UNIVERSIDAD	5
B) GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
1. ANTECEDENTES	6
2. VISIÓN	8
3. MISIÓN	8
4. OBJETIVO INSTITUCIONAL	8
5. SERVICIOS QUE BRINDA	9
6. ESTRUCTURA ORGÁNICA	10
C) MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL DESEMPEÑO LABORAL	
1. DEFINICIÓN	11

2. IMPORTANCIA	12
3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	12
3.1 LA MOTIVACIÓN Y SUS FACTORES	13
3.2 SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	19
3.3 EL LIDERAZGO	22
3.4 TRABAJO EN EQUIPO	26
3.5 LA COMUNICACIÓN	29
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
5. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	34
D) DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE UNIVERSITARIO	
1. IMPORTANCIA	40
2. TEORÍAS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	42
3. SISTEMAS DE PROMOCIONES	46

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. OBJETIVOS	49
2. HIPÓTESIS	50
3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	50
4. FUENTES DE INFORMACIÓN	51
5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	53
7. LIMITACIONES	55

B. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	
1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL DOCENTE	56
2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LAS Y LOS ALUMNOS	90
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	115
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. CONCLUSIONES	121
2. RECOMENDACIONES	123

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL PERFIL DOCENTE UNIVERSITARIO Y DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE, QUE AYUDE A MEJORAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

A. PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	
1. OBJETIVOS	126
2. ÁMBITO DEL MANUAL	127
3. DESARROLLO DEL PERFIL	128
B. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE	
1. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE	138
2. OBJETIVOS DEL PLACYDD	140
3. DESARROLLO DEL PLACYDD	140
4. PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN ANUAL	144
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLACYD	146

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta de los docentes.

Anexo 2.

Encuesta de los alumnos.

Anexo 3.

Programa de inducción.

Anexo 4.

Taller de gestión de clima organizacional.

Anexo 5.

Taller de motivación.

Anexo 6.

Seminario de comunicación interpersonal.

Anexo 7.

Taller de trabajo en equipo.

Anexo 8.

Cuadro resumen de políticas INSAFORP.

Anexo 9.

Glosario.

RESUMEN

En la actualidad, la competitividad en el ámbito laboral ha desempeñado un papel importante, y a partir de esta necesidad la Facultad de Ciencias Económicas está comprometida a formar profesionales de alto nivel, que logren un desempeño exitoso, siendo el personal docente el encargado de contribuir en esta labor, ya que es el elemento fundamental en el proceso, pero es preciso mencionar que también enfrenta una serie de factores que amenazan su desempeño laboral.

El objetivo principal del presente trabajo es elaborar un estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de El Salvador que permita tomar medidas preventivas y correctivas que mejoren la calidad en el desempeño de sus labores.

La metodología de la investigación consistió en primer lugar, recopilar la información bibliográfica para formular el marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema, luego se realizó la investigación de campo, donde se tomó como base la información brindada por el personal docente y alumnos de la Facultad. Posteriormente se realizó un diagnóstico de la situación actual en donde se detectaron los principales factores que afectan el desempeño laboral docente, agrupándolos de la siguiente manera: Estructura, Liderazgo, Puesto de Trabajo,

Prestaciones, Comunicación, así como el Proceso de enseñanza-aprendizaje que practican los docentes.

Entre las principales conclusiones del trabajo podemos mencionar que el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, se ve afectado por la falta de conocimiento del plan estratégico, lo cual limita el alinear los esfuerzos al cumplimiento del mismo; unido a ello otra serie de aspectos tales como: la práctica de una comunicación inefectiva, el poco trabajo en equipo, la ausencia de programas de reconocimiento que motiven al personal docente, la falta de equidad en el trato recibido por parte de las jefaturas, la deficiencia en la administración de los recursos para el desarrollo tecnológico y didáctico y el desinterés por dar seguimiento a los planes de carrera docente. Además, el método de enseñanza-aprendizaje utilizado en la facultad está obviando las funciones de la docencia en cuanto a la investigación científica y la proyección social.

Las principales recomendaciones son: El diseño del perfil docente universitario y la implementación del mismo; y la aplicación del plan de capacitación y desarrollo docente, que ayude a potenciar los factores encontrados, dada la incidencia de los mismos en el desempeño laboral del personal docente.

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, está orientada a encaminar sus esfuerzos para lograr la excelencia académica, obteniendo con ello la formación de profesionales del más alto nivel en las ciencias económicas.

Parte importante para el éxito de dicho logro, es el desempeño laboral de los docentes, pero siempre está rodeado de una serie de factores que no permiten que se desarrolle satisfactoriamente. En particular el desempeño de la docencia encierra tres aspectos importantes en torno a los cuales se debería analizar su desempeño los cuales son: ¿Qué debe saber? en términos de conocimientos, ¿Qué debe saber hacer? (método, tecnologías, técnicas, competencias didácticas), y finalmente ¿Cómo se debe ser y comportarse? (relaciones, habilidades sociales, actitudes personales).

La descripción y contenido de los capítulos parte primeramente del marco de referencia, en donde la temática de estudio comprende: Generalidades de la Universidad de El Salvador así como de la Facultad de Ciencias Económicas, además se muestra el marco conceptual del desempeño laboral en general y los factores más comunes que lo afectan, así mismo se detalla el desempeño laboral docente.

Posteriormente se presenta la investigación de campo. Dicha información fue recopilada a través de un cuestionario dirigido a las y los docentes de la Facultad de Ciencias

Económicas y un cuestionario dirigido a las y los alumnos de dicha Facultad. Lo anterior sirvió de base para formular las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se diseñó la propuesta del perfil docente universitario y un plan de capacitación y desarrollo docente el cual ayudará a mejorar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

A) GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes

La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de Febrero de 1841, mediante decreto del jefe de gobierno civil, Lic. Juan Nepomuceno Fernández Lindo Zelaya.

En la actualidad, La Universidad de El Salvador, ofrece el mayor número de carreras de pregrado dentro del país, impartándose en la sede central 54 diferentes en las facultades de Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud, Ciencias Naturales y Matemáticas, Ciencias Económicas, Ciencias Agronómicas, Ciencias y Humanidades, Odontología, Química y Farmacia e Ingeniería y Arquitectura, así también en las diferentes Facultades Multidisciplinarias de Oriente, Occidente y Paracentral.

Cuenta para ello con unidades de soporte que ayudan a la formación de mejores profesionales, entre los que se pueden mencionar: la Librería Universitaria, la Editorial Universitaria, el Centro de Investigaciones Científicas, las Bibliotecas de Ciencias y Tecnología, Bienestar Universitario, Arte y Cultura, entre otros.

Hasta el año 2005, la población estudiantil de La Universidad de El Salvador ascendía a 37,104¹ estudiantes, distribuidos en las diferentes facultades incluyendo las multidisciplinarias de Oriente, Occidente y Paracentral.

¹ Fuente: Secretaría de Planificación de la Universidad de El Salvador

2. Marco Legal

La naturaleza jurídica de la Universidad de El Salvador se define como una "corporación de derecho público, creada para prestar servicios de Educación Superior, cuya existencia es reconocida por el artículo 61 de la Constitución de la República de El Salvador, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con domicilio principal en la ciudad de San Salvador"².

Ley de Educación Superior

➤ Objetivo de la ley:

Art.1 La presente ley tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan.

➤ Funciones de la Educación Superior³

La educación superior está integrada por tres funciones:

1. La docencia
2. La investigación científica
3. La proyección social

La docencia busca transmitir y despertar conocimientos y habilidades de investigación e interpretación en los educandos, para su formación como profesionales.

² Art. 2, Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador 2001, Decreto Legislativo 138

³ Art. 2, Ley de Educación Superior 1995, Decreto Legislativo 522

La investigación es la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

La proyección social es el medio a través del cual el quehacer académico interactúa con la realidad social.

3. Estructura Orgánica de la Universidad de El Salvador

"La corporación universitaria estará integrada por el conjunto de sus estudiantes, su personal académico y sus profesionales no docentes. Para los efectos del presente documento, serán profesionales no docentes todas las personas graduadas o incorporadas por la Universidad"⁴.

Para el cumplimiento de sus fines, la universidad conserva y establece las Facultades, Escuelas, Departamentos, Institutos y Centros de Extensión Universitaria que juzguen conveniente de acuerdo a las necesidades de educación y a los recursos con los que cuenta; según el Capítulo III, Sección Primera, Artículo 10 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

El Capítulo III de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, establece que los órganos de gobierno de la Universidad estarán conformado por:

- ✓ La Asamblea General Universitaria (AGU), que es el máximo organismo normativo y elector de la Universidad.

⁴ Art. 10, Ley orgánica de la Universidad de El Salvador 2001, Decreto Legislativo 138

- ✓ El Consejo Superior Universitario (CSU), que es el máximo organismo en las funciones administrativas, docentes, técnicas y disciplinarias de la Universidad.
- ✓ El Rector(a) es el máximo funcionario ejecutivo de la Universidad y tendrá a su cargo la representación legal de la misma y hará cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.

4. Visión

"Una Universidad Pública de presencia nacional, con capacidad de incidencia y propuesta frente a los problemas del país en el eje del desarrollo, equidad, paz y educación con reconocimiento internacional y una sólida vinculación con la sociedad, el estado y el sistema productivo".

5. Misión

"La Universidad de El Salvador como Institución de Educación Superior abierta a todos los sectores de la sociedad salvadoreña, pero con la prioridad de favorecer a las amplias mayorías de limitados recursos económicos, realiza sus funciones en forma democrática preparando profesionales con calidad y capacidad científico - técnica, con una sólida formación humana, y con pensamiento creativo, crítico, solidario y proactivo de acuerdo a las necesidades económicas, sociales, políticas, jurídicas, ecológicas y culturales presentes y futuras de la sociedad, con el objeto de crear, conservar y difundir ciencia y cultura para contribuir al proceso de transformación y autodeterminación, promoviendo el desarrollo social, justo

y sostenido por medio de la investigación científica, la docencia y la proyección social en una dinámica permanente de cambio".

6. Fines de la Universidad de El Salvador

Los fines de la Universidad de El Salvador están orientados hacia la producción del conocimiento en beneficio del desarrollo nacional, la excelencia académica de su personal, la formación integral de sus estudiantes y el compromiso social para lograr un desarrollo humano sostenible. Entre los principales están⁵:

- ✓ Conservar, fomentar y difundir las ciencias, el arte y la cultura.
- ✓ Formar profesionales capacitados moral e intelectualmente para desempeñar la función que les corresponde en la sociedad, integrando para ello las funciones de docencia, investigación y proyección social.
- ✓ Realizar investigación filosófica, científica, artística y tecnológica de carácter universal, principalmente sobre la realidad salvadoreña y centroamericana.
- ✓ Propender, con un sentido social humanístico, a la formación integral del estudiante.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional y al desarrollo de una cultura propia al servicio de la paz y la libertad.

⁵ Art. 3, Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador 2001, Decreto Legislativo 138

- ✓ Promover la sustentabilidad y la protección de los recursos naturales y el medio ambiente.
- ✓ Fomentar entre sus educandos el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos.

B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

1. Antecedentes.

La iniciativa de la fundación de la Facultad de Economía y Finanzas (actualmente Facultad de Ciencias Económicas) nació el 7 de febrero de 1946⁶.

En efecto, Antonio Ramos Castillo y Gabriel Piloña Araujo, Presidente y Secretario, respectivamente, de la Corporación de Contadores de El Salvador, dirigieron un oficio al Dr. Carlos A. Llerena, exponiéndole que la corporación consideraba la necesidad establecer en el país, estudios de Economía y Finanzas, por lo cual solicitaba que el Consejo Superior Directivo de la Universidad, creara la Facultad del mismo nombre (Economía y Finanzas).

La Corporación de Contadores de El Salvador, considerando que el presupuesto de la Universidad carecía de fondos, para la creación y sostenimiento de la Facultad en proyecto, ofreció al Consejo Universitario su ayuda económica en forma de donativos mensuales, a fin de financiar, en parte siquiera, los gastos de mantenimiento

⁶ <http://virtual.ues.edu.sv/historia/facultadessigloXX.html>

en el año de 1946. La resolución de fundación de la Facultad de Economía y Finanzas fue acordada por unanimidad de votos.

Para afrontar el problema financiero de la nueva Facultad, aportaron su ayuda las siguientes personas: C.K. Vilanova e Hijos, H. de Sola e Hijos, Regalado Hermanos, Sucursal Miguel Dueñas, René Keilhaüer, Benjamín Bloom, Familia Meza Ayau, Safié Hermanos, Mario Henríquez, Andrés Molins, Santiago Letona, Jorge Meléndez, Goldtree Liebes y Cía. y Ricardo A. Kriete. El total donado por las personas mencionadas, ascendió a la suma de 12,000 colones.

Además, la Corporación de Contadores de El Salvador, dio 500 colones, mensuales hasta cubrir la suma de 2,500 colones y una máquina de escribir.

La inscripción de la matrícula finalizó el 14 de mayo 1946 y las clases comenzaron el día siguiente. De los 181 aspirantes a ingresar a la Facultad, sólo 78 obtuvieron matrícula definitiva en el Primer Curso. El primer año escolar terminó el 14 de diciembre de 1946 y el período de exámenes estuvo comprendido entre el 15 de enero y el 15 de febrero de 1947.

En la actualidad y después de 60 años de funcionamiento, ofrece cuatro carreras a nivel de Licenciatura en: Economía, Contaduría Pública, Administración de Empresas y

Mercadeo Internacional⁷; convirtiéndola, en una de las unidades con más demanda por los estudiantes que pretenden ingresar a la Universidad. Hoy en día, cuenta con más de 6,000 estudiantes.

2. Visión

"Alcanzar la excelencia académica convirtiéndonos en la Facultad líder de las Ciencias Económicas a nivel Centro Americano, generando conocimiento, ciencia y tecnología, así como recurso humano altamente competitivo".

3. Misión

"Somos una institución de enseñanza superior en El Salvador, formadora de profesionales de las Ciencias Económicas, promotora del cambio y del desarrollo económico sustentable, e impulsadora de la ciencia y la tecnología".

4. Objetivo Institucional

Según el Plan Estratégico para el período 2004-2007 la facultad ha establecido como objetivo institucional:

"Formar profesionales en las ciencias económicas, con alta calidad técnica y científica, con ética profesional, con sensibilidad social; capaces de contribuir a la solución de problemas económicos, empresariales y sociales relacionados con el entorno nacional y regional".

⁷ Catalogo académico UES 2000, Pág. 290

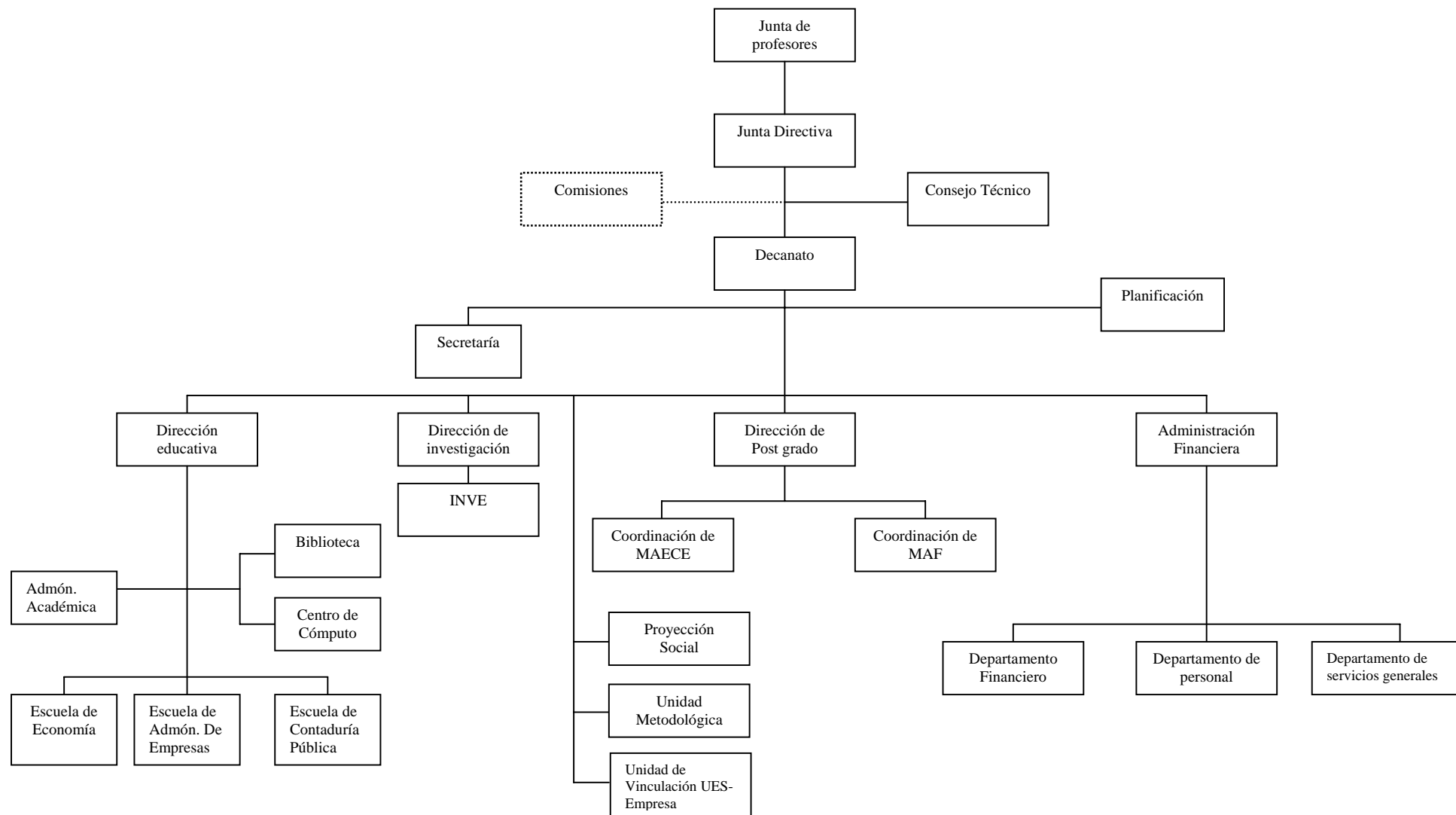
5. Servicios que brinda

La Facultad de Ciencias Económicas brinda los siguientes servicios:

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Contaduría Pública
- Licenciatura en Economía
- Licenciatura en Mercadeo Internacional

Todos estos servicios son brindados a un promedio de 6,000 estudiantes activos e inscritos en la Facultad.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



DESEMPEÑO LABORAL

C. MARCO TEÓRICO

1. Definiciones

El desempeño laboral puede definirse de las siguientes maneras:

- "En el nivel más sencillo, el desempeño de la organización es una representación del cumplimiento del propósito, las organizaciones se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo."⁸
- "La medida más eficiente y eficaz en el trabajo, la determinación a lograr los objetivos pertinentes"⁹
- "Medición del éxito que alcanza la organización en lograr su visión, misión y objetivos estratégicos"¹⁰

Para efectos de esta investigación el desempeño laboral, se enmarca en lograr que las necesidades de los empleados se enlacen con los propósitos para los que fue creada la organización, y obtener de esta manera, los resultados esperados con una mayor facilidad.

⁸ http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/basesla_formacion_docente.html

⁹ James A.F. Stoner y otros. "Administración ", Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México 1992, Pág. 747, glosario

¹⁰ Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005. Pág. 5.

2. Importancia

La importancia del desempeño laboral, radica en que es uno de los ingredientes claves para el éxito de las organizaciones, en otras palabras, el desempeño es el que hace que una organización sea eficaz. Entendiendo por organización eficaz, aquella que es capaz de cumplir el propósito para el que fue creada, sus requisitos y propósitos están establecidos en: mandatos, objetivos, leyes y acuerdos de constitución, misión, estrategias (planes) y funciones organizacionales (manuales).

Sin embargo, en muchas ocasiones el desempeño laboral se ve opacado por un conjunto de factores que imposibilitan lograr el éxito deseado. Por esta razón es importante identificarlos, y a continuación se presentan los más comunes que influyen en toda organización.

3. Factores que influyen en el desempeño laboral

Los factores más comunes que influyen en el desempeño laboral son: la motivación y sus factores, la satisfacción en el puesto de trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación entre otros.

Desde hace mucho tiempo se ha asociado a la motivación con los incentivos, dejando entre ver en dicha asociación una relación positiva en el sentido de que a mayor y mejores incentivos, mayor motivación. De igual manera se supone que existe otra similitud entre la motivación y el desempeño, de manera que, la lógica argumental completa que guía a las

empresas a la hora de utilizar los incentivos como recompensa es la siguiente: mayores incentivos genera mayor motivación, y a mayor motivación, mayor desempeño laboral del empleado.

3.1. La motivación y sus factores

a) Teorías motivacionales

Para comprender mejor lo que es la motivación se hace necesario dar una definición, la cual se presenta a continuación:

- Motivación: "es el conjunto de factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona"¹¹, estos factores pueden ser estímulos externos (que provienen del ambiente) o pueden ser generados internamente en los procesos mentales del individuo.

Una vez definido lo que es la motivación, se presentan a continuación principales teorías de motivación que sustentan nuestro estudio.

Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la

¹¹ James A.F. Stoner y otros. "Administración ", Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México 1992, Pág. 750, glosario

importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional.

Maslow contempla la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y de orden superior.

Entre las necesidades de orden inferior se encuentran:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de amor:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustran los esfuerzos de esta índole; generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y

por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

Además de esta teoría existe otro tipo de teorías motivacionales las cuales se denominan como teorías de procesos; en las cuales su atención no se centra tanto en qué es lo que produce la conducta motivada, sino en cómo se origina la conducta laboral motivada.

Teoría de las expectativas de Vroom¹²

Según este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es

¹² Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 82

importante reconocer que la teoría de las expectativas ha adoptado y modificado las ideas fundamentales a través de los años.

Teoría de Porter y Lawler¹³

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación, este modelo de teoría sostiene:

- Que el **esfuerzo** o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la **recompensa** y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las **recompensas**. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

¹³ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Mc Graw Hill 2002. Pág. 83

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se concluye que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

b) Factores de la motivación

La motivación aparte de ser un factor que influye en el desempeño laboral de los empleados, también posee algunos factores que le dan vida, entre los que podemos mencionar:

1. **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con

el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

2. Se debe mencionar también **El dinero (salario)**, este es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, este tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.
3. Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Personal:** La necesidad de capacitación (entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización
4. Se considera también que aumenta la motivación el **Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)**. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco

para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

5. También el **Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.** ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

Como se menciona en el párrafo anterior la satisfacción en el puesto de trabajo es muy importante, por tal razón es necesario analizarlo como otro factor que influye en el desempeño laboral.

3.2. Satisfacción en el puesto de trabajo.

a) Concepto

La satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como

consecuencia del mismo. De esta forma se dirá que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando sucede lo contrario se puede afirmar que un trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo.¹⁴

b) Importancia

La importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo se puede expresar por varias razones, entre las que tenemos:

- Uno de los síntomas del mal funcionamiento de la organización es la baja satisfacción de sus empleados. Si se considera la satisfacción laboral un objetivo conveniente de las prácticas y políticas de la dirección, la medida de la satisfacción de los trabajadores puede utilizarse como criterio para evaluar el éxito de tales prácticas y políticas.
- Son muchos y muy importantes los aspectos relacionados con la satisfacción laboral: rotación, ausentismo, rendimiento, estrés, conflictos etc. Teniendo en cuenta los altos costos de estas variables, parece deseable una alta satisfacción laboral, ya que se relaciona con los resultados organizacionales positivos.

Resulta necesario analizar cual es la influencia de la satisfacción del trabajo en el desempeño laboral, lo cual se explica a continuación.

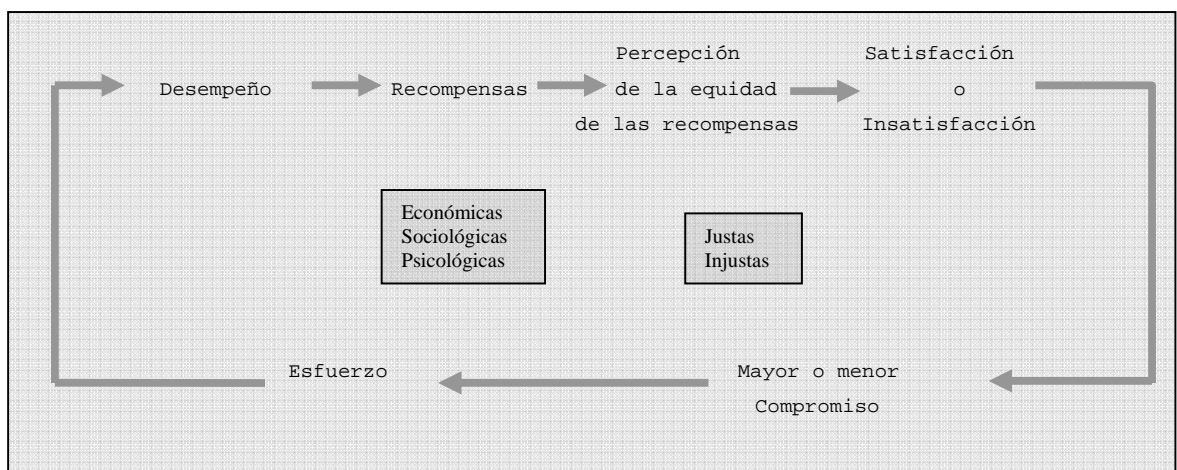
¹⁴ Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 115

c) Consecuencias de la satisfacción en el puesto de trabajo inmersas en el desempeño laboral.

Por mucho tiempo se ha mantenido la idea que los trabajadores que están satisfechos son más productivos. Estos lo que hacen únicamente es mantener el nivel de desempeño que les proporcionó satisfacción, independientemente de que este sea elevado, medio o bajo; no obstante, la relación satisfacción-desempeño es mucho más compleja.

Parece que una explicación mucho más consistente es la que establece que un alto desempeño contribuya a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si el sujeto considera justas y equitativas estas recompensas, entonces desarrolla una mayor satisfacción, porque siente que es recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos.

Ciclo de desempeño → satisfacción → esfuerzo



Fuente: Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág.121

Una vez que se tiene la satisfacción en el puesto de trabajo es necesario que existan líderes que orienten los caminos a seguir para lograr el óptimo desempeño deseado.

3.3. El Liderazgo

El éxito en toda organización es casi imposible sin excelencia individual, especialmente en puestos gerenciales, ya que demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social¹⁵: Liderazgo, lo que significa ser capaz de movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

a) Concepto

Hampton define al liderazgo como "el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas"¹⁶.

Esta definición puede llevar a la conclusión de que dirigir y liderar son dos fenómenos iguales. Por ello es importante establecer algunas diferencias y señalar que el

¹⁵ www.monografias.com/trabajo/liderazgo/liderazgo.shtml

¹⁶ Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 137

liderazgo es una parte muy importante de la función de dirección, pero no la única.

- El líder surge en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce poder, es carismático, experto, etc.
- Un directivo está dotado de poder legítimo, coercitivo y de recompensa que le es otorgado por el poder oficial en la estructura organizativa.
- La actuación de un líder se orienta al mantenimiento del grupo y a la satisfacción de sus necesidades.
- Mientras que un directivo tiene asignadas competencias y funciones específicas dentro de la organización, orientadas al logro de los objetivos.

b) Importancia

El liderazgo es la cualidad necesaria para que un director pueda concretar el plan estratégico de una organización, ya que del nivel de influencia que éste tenga sobre los subordinados, dependerá la eficiencia y eficacia con la que se logre el óptimo desempeño deseado.

Es necesario mencionar que como el liderazgo se desarrolla sobre un grupo, es importante que exista una buena comunicación entre éstos, ya que de otra manera no existirá una posibilidad de liderazgo.

c) Estilos de Liderazgo

Antes de mencionar los estilos de liderazgo que existen, se hace importante destacar los rasgos que caracterizan a los líderes, los cuales son¹⁷:

¹⁷ Ibíd. cita 15

1. Ambición y energía
2. El deseo de ser líder
3. Honestidad e integridad
4. Confianza en uno mismo
5. Inteligencia y
6. Conocimiento adecuado para el puesto

Basados en estos rasgos, analizaremos los estilos de liderazgo más comunes, entre los cuales podemos mencionar¹⁸:

- Estilo de liderazgo orientado a las tareas, los gerentes que tienen éste estilo ejercen una supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúen de manera satisfactorias. En este estilo se le da más importancia a terminar el trabajo que a la satisfacción personal de los empleados.
- Estilo de liderazgo orientado a los empleados, este estilo de liderazgo concede mayor importancia a la motivación de los subordinados que al control de éstos. Pretende crear relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les afectan.

La mayoría de los gerentes aplican, un poco de cada uno, pero se deben tomar en cuenta las características de los subalternos antes de aplicar cualquiera de los estilos de

¹⁸ Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 159

liderazgo, también se deben considerar las fuerzas de la situación.

Además de estos estilos de liderazgo existen los estilos basados en el uso de la autoridad, entre los cuales podemos mencionar¹⁹:

1. Líder autocrático: impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
2. Líder democrático o participativo: consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta la participación. Este estilo de liderazgo incluye desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus empleados hasta aquella que toma acciones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
3. Líder liberal o de Rienda suelta: hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus obligaciones, depende en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlos, concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus subordinados.

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo no se puede ejercer si no existe un grupo de personas al cual se debe

¹⁹ Ramos Telule, Jaime Alfredo "Diagnóstico y modelo de clima organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador". Tesis UES El Salvador 2003

orientar a la consecución de los objetivos organizacionales, por esta razón un buen líder deberá garantizar la sinergia entre sus subordinados para realizar un desempeño óptimo y de calidad, por lo cual es necesario analizar el trabajo en equipo como otro factor que afecta el desempeño laboral.

3.4. Trabajo en equipo²⁰

Hoy en día las estructuras de las organizaciones requieren una interacción mayor entre las personas, que solamente se logra con una actitud cooperativa y no individualista. Además con los cambios que han venido dándose y con los excesos de información es indispensable combinar nuestras capacidades para que las organizaciones sean más competitivas.

El resultado más significativo de formar equipos de trabajo es la "sinergia" debido a que el resultado de trabajar en equipo es mayor que cuando se trabaja de forma individual.

a) Concepto

Para comprender lo que es trabajo en equipo definiremos primero lo que es un equipo.

Un equipo es "un conjunto de individuos unidos por un objetivo en común, usando una metodología en común, actuando en un espacio y tiempo determinado, teniendo habilidades complementarias, basándose en valores compartidos y con responsabilidad mutua".

²⁰ www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm

Con esta definición entenderemos que el trabajo en equipo se basa en lograr que un grupo de personas logren encaminar sus esfuerzos por un objetivo en común, el cual a su vez deberá estar relacionado con el propósito para el cual fue creada la organización.

b) Importancia

Debido a la necesidad que existe de mejorar condiciones o procesos básicos que están infiriendo en el logro de las metas de las organizaciones, es importante la creación o desarrollo de equipos de trabajo.

La formación de equipos de trabajo son un medio importante ya que permiten motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización, además implican mejorar y aumentar la participación de los integrantes del equipo de trabajo, les crea un compromiso hacia la institución y los motiva a hacer más y mejor su desempeño. En la actualidad los equipos de trabajo se consideran imprescindibles ya que generan nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las organizaciones.

c) Tipos de Equipos de Trabajo

Existen diferentes tipos de equipos, entre los que podemos mencionar:

- Equipos de Trabajo Funcionales: Son equipos designados para integrar esfuerzos y ejecutar una tarea extraordinaria, tienen sus propios objetivos y además de las funciones de interacción, los miembros del equipo funcional desempeñan otras labores como parte de sus propias responsabilidades organizacionales.
- Equipos para resolver problemas y tomar decisiones: las actividades que desarrollan estos tipos de equipos son muy importantes debido a que la información se obtiene más rápidamente que entre los equipos funcionales.
- Equipos Formales²¹: estos son creados deliberadamente por la organización para realizar una serie de tareas específicas claramente relacionadas con la misión organizacional. Los Equipos Formales pueden ser de dos clases según el tiempo que duren conformados:
 - Equipos Permanentes: estos están juntos durante meses o años, ejemplo: la Junta Directiva de un período en específico.
 - Equipos Temporales: son creados para realizar tareas muy particulares que una vez terminada desaparecen, ejemplos: comités.
- Equipos Informales: estos surgen en las organizaciones sin estar deliberadamente planificados, se forman espontáneamente con la finalidad de satisfacer necesidades comunes que adquieren formas que pueden

²¹ Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 189

entrecruzarse o disfrazarse con la estructura formal de la organización.

Es evidente destacar que para que los equipos de trabajo logren un desempeño óptimo, es necesario que exista una comunicación abierta y oportuna que ayude a mejorar los errores a tiempo, por tal razón analizaremos a la comunicación como otro factor más que afecta el desempeño laboral.

3.5. La comunicación

a) Concepto

La comunicación implica intercambios realizados por las personas.

"Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas". En esencia, es un puente de significados entre las personas./ Chiavenato, Idalberto, admón. de R.H. 2ª edición.1996

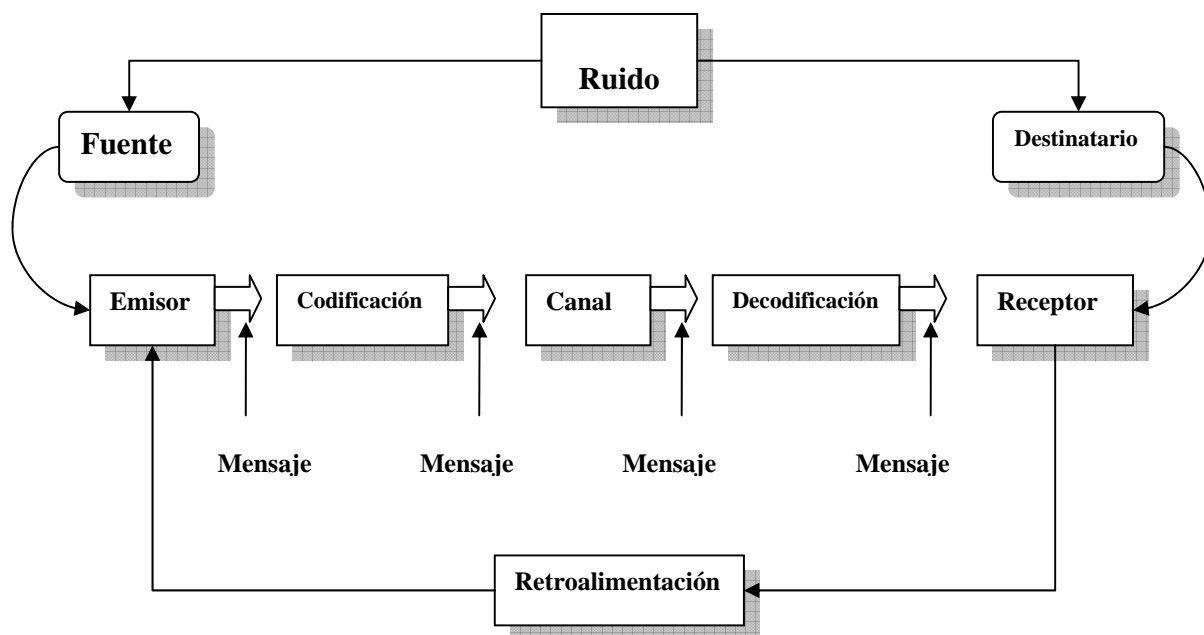
Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe.

La comunicación se realiza a través de un proceso que comprende cinco pasos:

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
2. Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal.
3. Canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de un mensaje entre puntos físicamente distantes.

4. Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje.
5. Destino: persona, cosa, o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Componentes del proceso de comunicación



Fuente: Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 209

b) Importancia

La importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuye al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación ya sea hablando, escribiendo, leyendo y escuchando. Esto significa que los conflictos que se dan en una organización son causados por la falta de comunicación que existe entre los mismos trabajadores y

jefes trayendo como resultados deficiencias en el desempeño de sus labores es por ello que en la comunicación debe darse una transferencia y comprensión del significado para lo cual deben haber por lo menos dos partes (emisor-receptor) una encargada de transmitir información ya sea verbal o escrita (emisor) y otra que se encargue de recibir y poder comprender sus ideas y pensamientos (receptor).

c) Funciones

Según Stephen F. Robins, la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información²².

1. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Esto se debe a que las organizaciones tiene jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados.

2. La comunicación fomenta la motivación al aclarar lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste está por debajo del promedio.

3. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y

²² Ramos Telule, Jaime Alfredo "Diagnóstico y modelo de clima organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador". Tesis UES El Salvador 2003

sentimientos de satisfacción, por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional.

4. La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar las opciones alternativas.

d) Barreras de la comunicación²³

1. Filtración

Es cuando el emisor manipula la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. La filtración es una función de la elevación de la estructura y la cultura organizacional. Mientras más niveles verticales hay en la jerarquía de la organización habrá mayor posibilidad de filtración.

2. Percepción selectiva.

En el proceso de comunicación, el receptor mira y oye de manera selectiva y de acuerdo a su necesidad, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales, además proyecta sus intereses y expectativas al decodificar las comunicaciones.

3. El lenguaje.

La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de los factores que más influyen en el lenguaje de una persona y en la forma de cómo interpreta las palabras.

²³ Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 221

Si supiéramos como modificar el lenguaje de cada uno de nosotros, las barreras de la comunicación serían mínimas. Una vez identificados los aspectos más comunes que afectan el desempeño laboral, es necesario evaluarlos, ya que de esto dependen las acciones y medidas a seguir para mejorar el nivel de desempeño.

4. Evaluación del Desempeño

a) Concepto

La evaluación del desempeño, es una técnica de gestión de recursos humanos que se orienta a recabar información sobre la actuación de cada una de las personas de la organización, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y, en consecuencia, llegar a conocer cuál ha sido su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales.²⁴

b) Importancia

La importancia de la evaluación del desempeño radica en varios aspectos, entre los que podemos destacar: ayuda a mejorar el desempeño mediante la retroalimentación, a generar políticas de remuneraciones justas, a determinar las necesidades de capacitación, y a realizar las promociones justas y necesarias.

La evaluación del desempeño laboral puede efectuarse como instrumento de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aún dentro de la misma empresa,

²⁴ Leal, A. El factor humano en las relaciones laborales, Primera Edición, Pirámide 2001. Pág. 360

ya sea tanto de niveles diferentes de personal o de áreas con actividades diversas.

5. Instrumentos de evaluación del desempeño

Los sistemas de evaluación del desempeño se dividen en dos clases:

- a) Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado.
- b) Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

Para efectos de nuestra investigación, analizaremos los métodos de evaluación siguientes, basados en el desempeño pasado:

- a) Método de las escalas gráficas
- c) Método de comparación por pares y
- d) Método de elección forzada.

a) Método de las escalas gráficas²⁵.

Este método mide el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representa los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representa los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen mayor será la precisión del factor.

²⁵ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Mc Graw Hill 2002. Pág. 367

Algunas de las ventajas de la utilización de este método son:

- Permite a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple.
- Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de evaluación simplificándolo enormemente.

Desventajas del método:

- No permite mucha flexibilidad al evaluador, que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.
- Tienden a volver rutinarios los resultados de la evaluaciones
- Necesitan procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

b) Método de comparación por pares²⁶

Es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos, en un formulario se anota en la columna de la derecha aquel que es considerado mejor en

²⁶ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Mc Graw Hill 2002. Pág. 380

cuanto al desempeño. En este método, se pueden utilizar también factores de evaluación. Así, como cada hoja del formulario quedaría ocupada por un factor de evaluación. La base para la comparación por lo general es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otros se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces, es el mejor en el parámetro elegido.

Este método solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisas, porque es un proceso muy sencillo y no es eficiente.

c) Método de elección forzada²⁷

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante fraseas descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada"

Algunas de las ventajas de la utilización de este método son:

²⁷Calles Medrano, Briseyda Vanesa. "Modelos de análisis de puesto y evaluación del desempeño del personal docente y administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente". Tesis UES, El Salvador, 2003, Pág.28

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencia subjetiva y personales porque elimina el efecto de halo o generalización
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores

Desventajas del método:

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada
- Es un método comparativo y discriminatorio y presenta resultados globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria a cerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, Etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Entre los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se pueden mencionar los siguientes:

a) Método de autoevaluación²⁸

Es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de su propia característica de desempeño. Cuando los empleados se

²⁸Calles Medrano, Briseyda Vanesa. "Modelos de análisis de puesto y evaluación del desempeño del personal docente y administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente". Tesis UES, El Salvador, 2003, Pág. 29

autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se reutilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

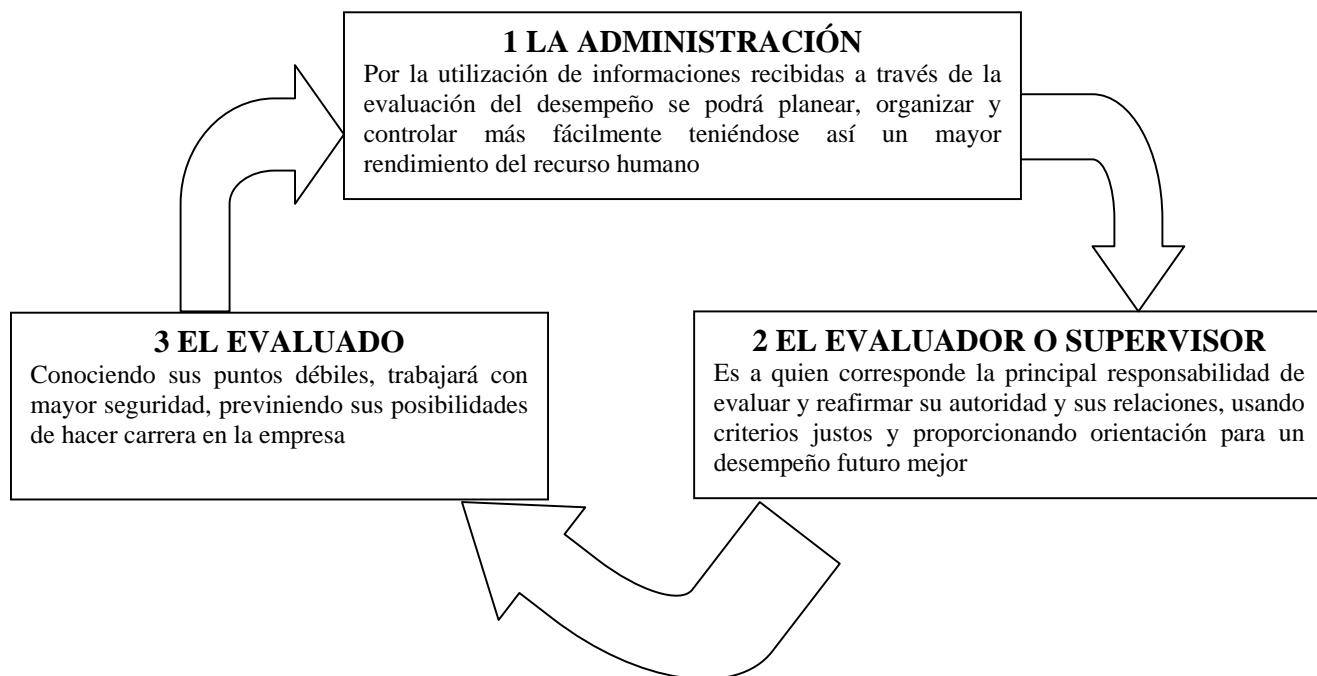
b) Método de administración por objetivos²⁹

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseado. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. En la práctica éste método ha enfrentado dificultades, en ocasiones los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras, se quedan cortos.

²⁹ Calles Medrano, Briseyda Vanesa. "Modelos de análisis de puesto y evaluación del desempeño del personal docente y administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente". Tesis UES, El Salvador, 2003, Pág. 29

CICLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Calles Medrano, Briseyda Vanesa. "Modelos de análisis de puesto y evaluación del desempeño del personal docente y administrativo de la facultad multidisciplinaria de occidente". Tesis UES 2003

Estos métodos de evaluación que se describieron anteriormente tienen una relación directa con nuestra investigación ya que en el Art.52 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, menciona que la evaluación se desarrollará en tres partes: Director de la escuela o jefe de departamento o área, estudiantes y la autoevaluación.

Para la evaluación que realizan los Directores de Escuela o Jefes de Departamento o Área se pueden utilizar los primeros dos métodos descritos basados en el desempeño pasado así como el método de administración por objetivos,

esto dependerá de los procedimientos operativos determinados en el manual respectivo.

La evaluación realizada por los estudiantes está relacionada con el tercer método utilizado en las evaluaciones de desempeño pasado, estos únicamente tienen la posibilidad de elegir una de las alternativas de las diferentes escalas que le presentan en la boleta de evaluación.

La última parte de evaluación mencionada por el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador es la autoevaluación, la cual se describe como el primero de los métodos basados en el desempeño futuro.

D) Desempeño Laboral Docente Universitario

El desempeño laboral docente universitario, además de verse afectado por todos los factores descritos anteriormente, se ve afectado por otro tipo de factores que se tratarán de analizar detenidamente.

Para comprender de una mejor manera qué es el desempeño laboral docente universitario definiremos según el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador qué es la docencia universitaria y la calidad académica:

Docencia Universitaria³⁰: es el proceso de enseñanza-aprendizaje que desarrolla el personal académico en contexto de las funciones básicas de la Universidad.

Calidad Académica³¹: Es la excelencia del proceso educativo en relación con el logro de la misión de la Universidad.

Después de definir estos términos es importante recalcar en que se basa entonces el desempeño docente universitario. El art.2 de la Ley de Educación Superior, menciona que éste posee tres factores los cuales son: la docencia, la investigación científica y la proyección social.

La docencia busca transmitir y despertar conocimientos y habilidades de investigación e interpretación en los educandos, para su formación como profesionales.

La investigación es la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

La proyección social es el medio a través del cual el quehacer académico interactúa con la realidad social.

1. Importancia

La importancia del desempeño óptimo de los docentes radica, en que son ellos los responsables de forjar a los

³⁰ Art. 6, inciso 4, Reglamento General del sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador

³¹ Art. 6, inciso 5, Reglamento General del sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador

profesionales que en un momento determinado participarán de una manera activa en la sociedad. Por otra parte el éxito, el prestigio y los reconocimientos de las instituciones de educación superior dependerán en gran medida del desempeño laboral de los docentes, asimismo el óptimo desempeño dependerá del nivel de satisfacción que los docentes tengan por las labores que ejecutan y las recompensas que reciben.

Como ya se mencionó, la docencia universitaria tiene como factor principal el proceso de enseñanza aprendizaje que desarrolla el personal académico, por esta razón se hace necesario analizarlo detenidamente.

2. Teorías del proceso de enseñanza aprendizaje

Existen diversas teorías que orientan el proceso de enseñanza aprendizaje el cual es el factor más importante que se debe evaluar en el desempeño laboral docente, debido a que con este proceso se garantizara la calidad de los futuros profesionales.

Para el caso de esta investigación, analizaremos tres teorías las cuales son: a) Teoría Conductista, b) Teoría Cognoscitiva y c) Teoría constructivista³²

A) Teoría Conductista

La teoría conductista "clásica" está relacionada con el estudio de los estímulos y las respuestas correspondientes. Esta línea psicológica ha encontrado su modificación a través de los aportes de B. F. Skinner, quien tomando los

³² <http://www.us.es/pixelbit/art128.htm>

elementos fundamentales del conductismo clásico, incorporó nuevos elementos como es el concepto de condicionamiento operante, que se aboca a las respuestas aprendidas³³.

Se llaman estímulos reforzadores a aquellos que siguen a la respuesta y tienen como efecto incrementar la probabilidad de que las respuestas se emitan ante la presencia de los estímulos.

De acuerdo con este enfoque, la participación del alumno en los procesos de enseñanza - aprendizaje está condicionado por las características prefijadas del programa por donde tiene que transitar para aprender, es decir, es un sujeto cuyo desempeño y aprendizaje escolar pueden ser arreglados desde el exterior (la situación instruccional, los métodos, los contenidos), siempre y cuando se realicen los ajustes ambientales y curriculares necesarios. En esta perspectiva el trabajo de los maestros consiste en diseñar.

B) Teoría Cognoscitiva

La corriente cognoscitiva pone énfasis en el estudio de los procesos internos que conducen al aprendizaje, se interesa por los fenómenos y procesos internos que ocurren en el individuo cuando aprende, cómo ingresa la información a aprender, cómo se transforma en el individuo y cómo la información se encuentra lista para hacerse manifiesta asimismo considera al aprendizaje como un proceso en el cual cambian las estructuras cognoscitivas (organización de esquemas, conocimientos y experiencias que posee un

³³ Opus, Cit.32

individuo), debido a su interacción con los factores del medio ambiente³⁴.

David P. Ausubel, teórico del aprendizaje cognoscitivo, describe dos tipos de aprendizaje:

Aprendizaje repetitivo: Implica la sola memorización de la información a aprender, ya que la relación de ésta con aquella presente en la estructura cognoscitiva se lleva a cabo de manera arbitraria.

Aprendizaje significativo: La información es comprendida por el alumno y se dice que hay una relación sustancial entre la nueva información y aquella presente en la estructura cognoscitiva. Las dos formas de aprendizaje son:

a) Por recepción. La información es proporcionada en su forma final y el alumno es un receptor de ella.

b) Por descubrimiento. En este aprendizaje, el alumno descubre el conocimiento y sólo se le proporcionan elementos para que llegue a él.

C) Teoría Constructivista

Jean Piaget, biólogo de formación con una especial preferencia por problemas de corte filosófico y principalmente sobre los referidos al tópico del conocimiento, considera que las estructuras del pensamiento se construyen, pues nada está dado al comienzo³⁵.

Las estructuras se construyen por interacción entre las actividades del sujeto y las reacciones del objeto. Más

³⁴ Ídem, Cit.32

³⁵ Ídem, Cit.32

bien recaen en las acciones mismas que el sujeto ha realizado sobre los objetos, y consiste en abstraer de esas acciones, por medio de un juego de "asimilaciones" y "acomodaciones", los elementos necesarios para su integración en estructuras nuevas y cada vez más complejas. Piaget denominó a su teoría "constructivismo genético", en ella explica el desarrollo de los conocimientos en el niño como un proceso de desarrollo de los mecanismos intelectuales. Este desarrollo ocurre en una serie de etapas o estadios, que se definen por el orden constante de sucesión y por la jerarquía de las estructuras intelectuales que responden a un modo integrativo de evolución. Cada estadio se caracteriza por la aparición de estructuras que se construyen en forma progresiva y sucesiva, de modo tal que una estructura de carácter inferior se integre a una de carácter superior, y constituya así el fundamento de nuevos caracteres cognoscitivos que son modificados por el desarrollo, en función de una mejor organización

Según la Ley de Educación Superior, el maestro debe motivar y ayudar al alumno a la investigación y a la proyección social, entonces se puede definir que el método de enseñanza-aprendizaje que debería ser utilizado por los docentes universitarios es el constructivista.

Otro factor que puede incidir en el desempeño laboral docente son los sistemas de promoción, por lo tanto es necesario hacer un breve análisis.

3. Sistemas de promociones

La preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza y por mantener alta la motivación a lo largo de toda su vida profesional, ha hecho que se establezca un sistema de carrera docente o magisterial, la cual sirve para reconocer de forma objetiva y pública el desempeño de los docentes mediante una mejora a su situación económica y profesional.

Es posible distinguir dos trayectos o modalidades para avanzar en la carrera profesional, por un lado está, la promoción horizontal, por la cual los docentes lo que ven mejoradas son sus condiciones económicas, laborales y profesionales, pero sin cambiar su desempeño como docente de aula. Por el otro está la promoción vertical a través de la cual los docentes pueden desempeñar tareas diferentes a la docencia directa, tal como desempeñar cargos directivos o de supervisión.

En particular la Universidad de El Salvador para garantizar las promociones horizontales utiliza el sistema de escalafón docente por el cual se establecen una serie de categorías profesionales para los profesores.

El Art.35 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador. Menciona que los puestos de trabajo del personal académico, estarán estructurados en una clase, que se denominará "Profesor Universitario" y se abreviara "PU", la cual se dividirá en

cuatro categorías con un orden jerárquico ascendente en sentido vertical, identificadas como I, II, III y IV.

Para efectos de aplicación del escalafón se establece los siguientes aspectos a calificar³⁶.

- 1) Labor académica
- 2) Tiempo de servicio
- 3) Capacitación didáctica-Pedagógica
- 4) Proyección social
- 5) Especialización
- 6) Investigación y publicaciones
- 7) Seguimiento curricular

A cada uno de los aspectos anteriores se les asignará un puntaje determinado debiendo obtenerse el total de puntos asignados como mínimo para pertenecer a dicha categoría, según lo establece la tabla escalafonaria.

En cuanto a las promociones verticales la ley orgánica de la Universidad en el Art.31 menciona que el Decano y el Vice-decano serán electos por la Asamblea General Universitaria, de entre los candidatos que presentarán los docentes, los profesionales no docentes y los estudiantes de la respectiva Facultad. Esto deja claro que la forma de elección se da de manera democrática.

A su vez los directores de cada escuela serán elegidos por la Junta Directiva de cada facultad, de las ternas

³⁶ Art. 37, Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador

propuestas por los sectores académicos y estudiantiles pertenecientes a la Escuela³⁷.

Por lo tanto; una vez definidos algunos factores que afectan el desempeño laboral de los docentes se realizó un estudio de campo para poder tener un panorama más amplio y de esta manera poder ofrecer conclusiones y recomendaciones que sirvieron para la propuesta final.

³⁷ Art. 52 Inciso 3^a , Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador 2001, Decreto Legislativo 138

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

A. MÉTODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. Objetivo General

Elaborar un estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de El Salvador que permita tomar medidas preventivas y correctivas que mejoren la calidad en el desempeño de sus labores.

B. Objetivos Específicos.

1. Realizar un diagnóstico sobre los factores que inciden en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, para facilitar el diseño de una propuesta de soluciones que ayude a controlarlos.
2. Elaborar una propuesta de soluciones que ayude a mejorar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de El Salvador.
3. Identificar el perfil del docente que garantice el óptimo desempeño de sus labores.

2. HIPÓTESIS

A. Hipótesis General

El estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador permitirá tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar la calidad en el desempeño de sus labores.

B. Hipótesis Específicas

1. El diagnóstico de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, facilitará el diseño de una propuesta de soluciones que ayude a controlarlos
2. La elaboración de una propuesta de soluciones ayudará a mejorar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.
3. La identificación del perfil del docente ayudará a conseguir el óptimo desempeño de sus labores.

3. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

A. Métodos de Investigación

El método que se utilizó para la investigación fue el método científico, que garantiza la confiabilidad de la investigación, ya que el proceso implica la formulación de hipótesis y su comprobación en el campo, sustentada en un marco teórico.

Asimismo se hizo uso de los métodos inductivo y deductivo. El método inductivo se utilizó para el análisis de cada una de las partes que conforman nuestro objeto de estudio, las cuales son: el personal docente de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, así como las y los estudiantes, de esta forma se buscó generalizar los resultados de la investigación.

En cuanto al método deductivo, permitió partir de otras experiencias de estudios similares, y adaptarlas al estudio desarrollado en La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

B. Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que permitió identificar los factores que influyen en el desempeño del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas, con el fin de desarrollar una propuesta de medidas preventivas y correctivas que ayuden a mejorar la calidad del desempeño del personal docente.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se consultaron en el desarrollo de la investigación fueron: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.

A. Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias para la obtención de información fueron a través de las encuestas dirigidas a los docentes y alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas, al igual que

las entrevistas dirigidas a diferentes unidades que conforman la Facultad.

B. Fuentes Secundarias:

Los datos de las fuentes secundarias de información se recolectaron a través de bibliografía relacionada con libros y tesis sobre los factores que inciden en el desempeño laboral, así como también textos, revistas, folletos y leyes relacionados a las labores docentes.

5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron:

La Entrevista Personal: Con esto se logró recolectar información de las fuentes primarias, las cuales comprenden diferentes unidades que conforman la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

La Encuesta: Permitted obtener información relevante del objeto de estudio, haciendo uso de una muestra que comprendió a los docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, con esta técnica fue posible hacer un diagnóstico de los factores que inciden en el desempeño laboral de los docentes y poder definir las medidas preventivas y correctivas para mejorar la calidad docente.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

A. Definición cualitativa del Universo

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por el personal docente activos para el período 2006 y alumnos inscritos en el mismo período de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

B. Definición cuantitativa del universo

ESCUELAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	No. DE DOCENTES³⁸
Escuela de Economía	46
Escuela de Contaduría Pública	39
Escuela de Administración de Empresas	39
TOTAL	124
CARRERAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	No. DE ALUMNOS³⁹
Licenciatura en Economía	331
Licenciatura en Contaduría Pública	3,265
Licenciatura en Administración de Empresas	2,580
Licenciatura en Mercadeo Internacional	168
TOTAL	6,344

³⁸ Fuente: Administración de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas

³⁹ Fuente: Administración académica de la Facultad de Ciencias Económicas

Es necesario aclarar que solo se consideró docentes de tiempo completo y medio tiempo, ya que la cantidad de docentes por horas clases no se consideran significativas.

C. Determinación del tamaño de la muestra

La fórmula que se aplicó para obtener la muestra es la correspondiente a la población finita, ya que dicha población no sobrepasan los 10,000 docentes;

$$n = \frac{Z^2 pq(N)}{e^2(N-1) + Z^2(pq)}$$

N= Población de estimación

n= Tamaño de la muestra

e= Error de estimación

q= Probabilidad de rechazo

p= Probabilidad de éxito

Z= Valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza

Desarrollo de la Fórmula

Para el desarrollo de la fórmula se tomará un error de 10% y un nivel de confianza de 95%. La probabilidad de éxito será de 50% y la probabilidad de rechazo de 50%.

Determinación del tamaño de la muestra para Personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5(0.5 \times 124)}{(0.1)^2 (124 - 1) + (1.96)^2 (0.05 \times 0.05)}$$

$$n = \frac{119.08}{2.19}$$

$$n = 55$$

Determinación del tamaño de la muestra para Alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas.

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5(0.5 \times 6,344)}{(0.1)^2 (6,344 - 1) + (1.96)^2 (.05 \times 0.05)}$$

$$n = \frac{6,092.78}{64.3904}$$

$$n = 95$$

7. LIMITACIONES

A pesar de la colaboración obtenida por parte de los estudiantes y el personal docente, la realización de la investigación se vio afectada por una serie de eventos, como por ejemplo: el paro de labores en la universidad en el segundo ciclo lectivo del año 2006, la falta de asignación de un docente director en el tiempo oportuno que ayudara a orientar el proceso de la investigación, como también al momento del levantamiento de las encuestas las dificultades que surgieron con el tiempo de los docentes para atendernos en sus horarios de trabajo.

B. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL DOCENTE

GENERALIDADES

OBJETIVO

Conocer datos generales sobre el personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

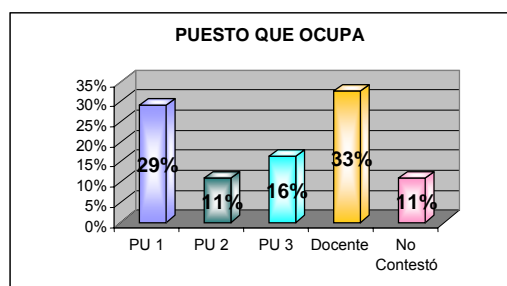
Pregunta

Puesto que ocupa

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
PU 1	16	29%
PU 2	6	11%
PU 3	9	16%
Docente	18	33%
No contestó	6	11%
Total	55	100%

Gráfico No. 1



COMENTARIO:

El 33% mencionó que el puesto que ocupa es el de docente, un 29% ocupa el puesto de PU1, un 16% PU3.

HALLAZGOS:

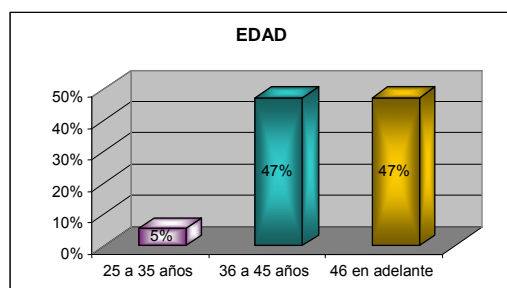
Se puede observar que la mayoría de los docentes desconocen cuál es el nombre del puesto que ocupan.

Pregunta

Edad

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
25 a 35 años	3	5%
36 a 45 años	26	47%
46 en adelante	26	47%
Total	55	100%

Gráfico No. 2**COMENTARIO:**

Un 47% de los docentes mencionó que su edad era mayor de 46 años, también un 47% se encuentra entre un rango de 36 a 45 años.

HALLAZGOS:

Es notable que el nivel de edades de los docentes es un poco mayor, lo cual puede ser un arma de doble filo que puede permitir que los docentes demuestren su experiencia o limiten la incorporación de nuevos docentes.

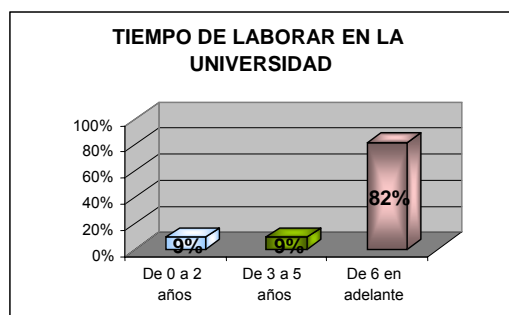
Pregunta

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Universidad?

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 2 años	5	9%
De 3 a 5 años	5	9%
De 6 en adelante	45	82%
Total	55	100%

Gráfico No. 3

**COMENTARIO:**

El 82% de los docentes mencionó tener más de 6 años de laborar en la Facultad, un 9% dijo tener de 3 a 5 años, también un 9% mencionó tener de 0 a 2 años.

HALLAZGOS:

Se puede observar que en la Facultad existe un buen nivel de estabilidad laboral ya que la rotación del personal es muy poca.

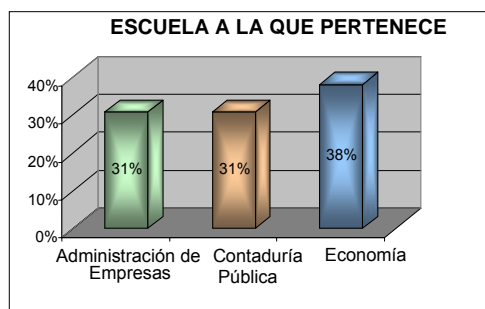
Pregunta

Escuela a la que pertenece

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administración de Empresas	17	31%
Contaduría Pública	17	31%
Economía	21	38%
Total	55	100%

Gráfico No. 4



COMENTARIO:

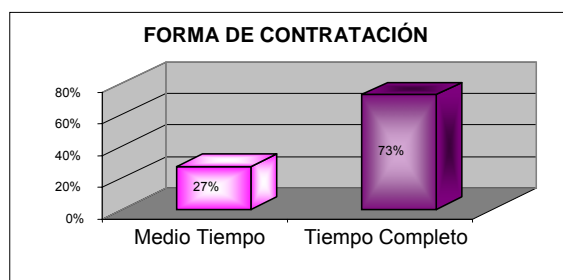
El 38% de los docentes contestó que pertenece a la escuela de Economía, el 31% a la de Empresas y el otro 31% a la escuela de Contaduría Pública.

Pregunta

Forma de contratación

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Medio Tiempo	15	27%
Tiempo Completo	40	73%
Total	55	100%

Gráfico No. 5**COMENTARIO:**

El 73% de los docentes trabajan a tiempo completo en la facultad y el 27% trabaja a medio tiempo.

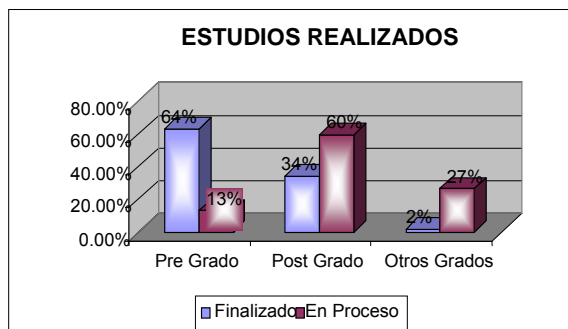
Pregunta

Estudios realizados

Cuadro No. 6

Alternativas	Frecuencia	Finalizado	Frecuencia	En Proceso
Pre Grado	35	64%	2	13%
Post Grado	19	34%	9	60%
Otros Grados	1	2%	4	27%
TOTAL	55	100.00%	15	100%

Gráfico No. 6

**COMENTARIO**

El 64% de los encuestados contestaron que tienen un estudio de pre-grado ya finalizado, mientras que un 34% tienen estudio de post grado ya finalizado, y un 60% tienen estudios de post grado en proceso de concluirlos.

ESTRUCTURA**Pregunta 1**

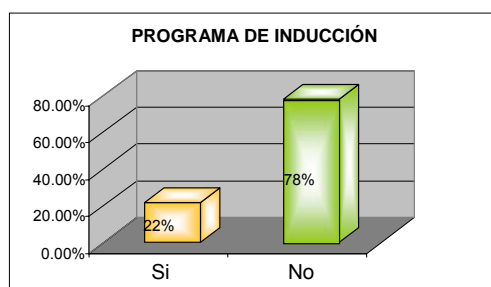
¿Recibió usted un programa o plan de inducción al ser contratado en la Facultad?

OBJETIVO: Conocer si el personal docente recibe un plan de inducción al ser contratado en la Universidad.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	22%
No	43	78%
Total	55	100%

Gráfico No. 7



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados el 78% de los encuestados dicen que no han recibido un programa o plan de inducción al ser contratado en la Facultad, mientras que el 22% respondió que si.

HALLAZGOS:

La mayoría de los encuestados opinaron que no han recibido un plan o programa de inducción, esto muestra una debilidad por parte de la Facultad, ya que esto es necesario para dar a conocer las metas, objetivos y procedimientos de está.

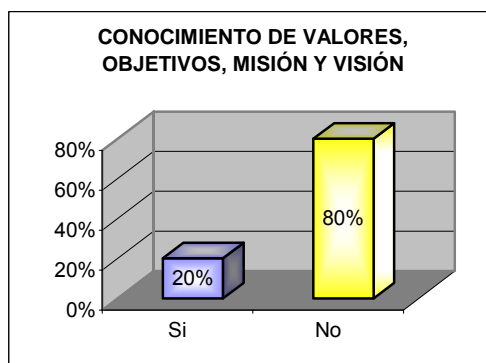
Pregunta 2

¿Le dieron a conocer los valores, objetivos, misión y visión institucionales?

OBJETIVO: Identificar si al personal docente le dieron a conocer los valores, objetivos, misión y visión institucionales.

Cuadro No. 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	20%
No	44	80%
Total	55	100%

Gráfico No. 8

COMENTARIO:

El 80% de los encuestados dijo que no le dieron a conocer los valores, objetivos, misión y visión institucional, mientras que el 20% afirmó que sí se los dieron a conocer.

HALLAZGOS:

Queda demostrado que la mayoría de los docentes, desconocen cuáles son los valores, objetivos, misión y visión institucionales, por lo tanto no tienen idea de lo que se pretende desarrollar en la Facultad, reduciendo la posibilidad de encaminar los esfuerzos alineados a las metas de la Facultad.

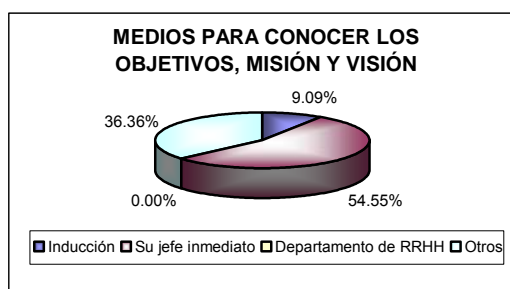
Pregunta 3

¿De qué manera le dieron a conocer los objetivos, misión y visión?

OBJETIVO: Determinar cuál es el medio que se utiliza en la Facultad para dar a conocer los objetivos, misión y visión.

Cuadro No. 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Inducción	1	9.09%
Su jefe inmediato	6	54.55%
Departamento de RRHH	0	0.00%
Otros	4	36.36%
Total	11	100.00%

Gráfico No. 9

COMENTARIO:

Según el resultado de los encuestados el 54.55% tuvo el conocimiento de los objetivos, misión y visión por parte del jefe inmediato, mientras que el 36.36% lo obtuvo por otras fuentes de información, pero el 9.09% a través de inducción.

HALLAZGOS:

Se ha identificado que en la Facultad fueron los jefes inmediatos los que dieron a conocer los objetivos, misión y visión al personal docente, sin embargo, éste no es el medio correcto para dar a conocer esta información.

Pregunta 4

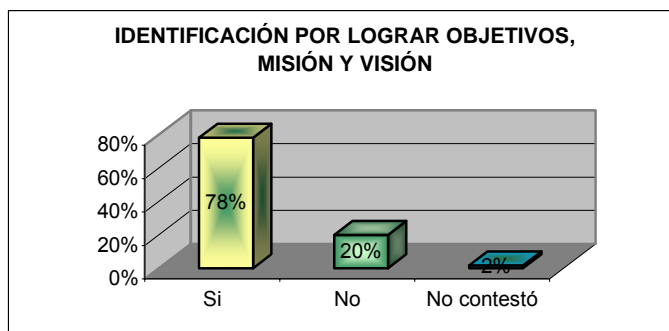
¿Se siente identificado por alcanzar los objetivos, misión y visión institucionales?

OBJETIVO: Saber si el personal docente se siente identificado por lograr el cumplimiento de los objetivos, misión, visión institucionales.

Cuadro No. 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	78%
No	11	20%
No contestó	1	2%
Total	55	100%

Gráfico No. 10

**COMENTARIO:**

Según los datos el 78% de los encuestados se siente identificado por alcanzar los objetivos, misión y visión institucional, pero el 20% no y un 2% no contestó.

HALLAZGOS:

Según los resultados obtenidos la mayoría de los docentes a pesar de desconocer los objetivos, misión y visión de la Facultad poseen un interés por comprometerse al cumplimiento de los mismos.

LIDERAZGO**Pregunta 5**

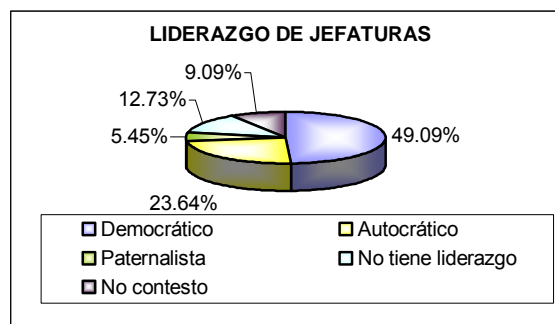
A juicio personal, ¿cómo considera el liderazgo de su jefe?

OBJETIVO: Conocer el tipo de autoridad que se ejerce en la Facultad.

Cuadro No. 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Democrático	27	49.09%
Autocrático	13	23.64%
Paternalista	3	5.45%
No tiene liderazgo	7	12.73%
No contestó	5	9.09%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 11

**COMENTARIO:**

El 49.09% de los encuestados considera el liderazgo del jefe como democrático, el 23.64% lo definió como autocrático, mientras que el 12.73% no tiene liderazgo.

HALLAZGOS:

Buena parte de los docentes consideran a su jefe una persona que brinda la oportunidad de participar en las decisiones que se toman, sin embargo, existen algunos que consideran que su jefe no posee ningún tipo de liderazgo o no brinda las oportunidades para la participación en grupo.

Pregunta 6

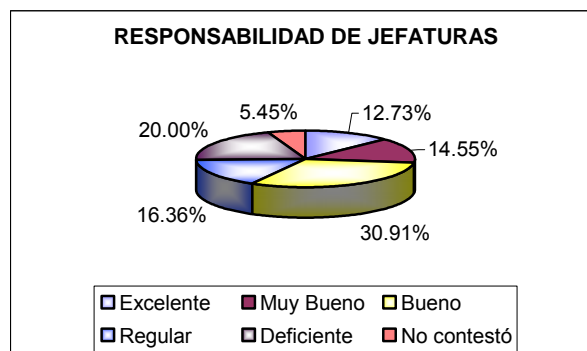
¿De qué manera considera la responsabilidad asumida por las jefaturas en su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si los empleados consideran que las jefaturas cumplen responsablemente con su trabajo.

Cuadro No. 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	12.73%
Muy Bueno	8	14.55%
Bueno	17	30.91%
Regular	9	16.36%
Deficiente	11	20.00%
No contestó	3	5.45%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 12

**COMENTARIO:**

Según los resultados el 30.91% de los encuestados respondió que la responsabilidad asumida por los docentes es buena, pero el 20% afirmaron que es deficiente, a parte de esto existe una irregularidad de 16.36%, pero hay aun un rango del 12.73% que lo califica como excelente.

HALLAZGOS:

La responsabilidad asumida por las jefaturas no es la más óptima, esto podría deberse a la falta de actitud por parte del personal docente o a una mala gestión de liderazgo por parte de las jefaturas.

Pregunta 7

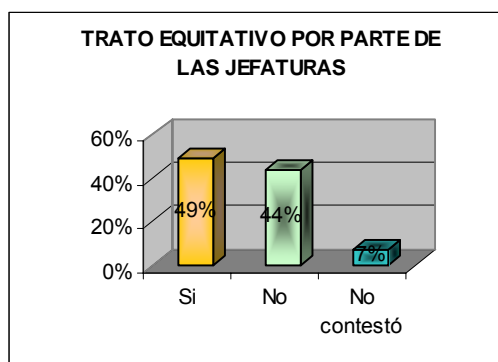
¿Considera que el trato recibido por su jefe es de manera equitativa para todo el personal?

OBJETIVO: Identificar si el trato de las jefaturas se da de manera equitativa para todo el personal.

Cuadro No. 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	49%
No	24	44%
No contestó	4	7%
Total	55	100%

Gráfico No. 13

**COMENTARIO:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 49%, considera que el trato recibido por su jefe es de manera equitativa para todo el personal, pero el 44% afirman que no es así y existe un 7% que no contestó.

HALLAZGOS:

La mitad de los encuestados mencionaron que reciben un trato considerable de parte de su jefe, la otra mitad mencionó que no eran equitativos o prefirió no contestar, esto muestra que los equipos de trabajo están divididos por diferentes ideologías la cual no permite desarrollar el nivel de desempeño óptimo.

Pregunta 8

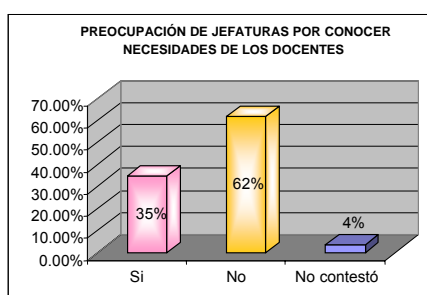
¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

OBJETIVO: Identificar si existe interés por parte de la dirección en conocer las necesidades e inquietudes de los docentes.

Cuadro No. 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	35%
No	34	62%
No contestó	2	4%
Total	55	100%

Gráfico No. 14

**COMENTARIO:**

El 62% de los encuestados afirman que no existe preocupación por parte de las jefaturas por conocer las inquietudes y necesidades del personal docente, pero un 35% dice que si y un 4% no contestó.

HALLAZGOS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que para la mayoría de encuestados, las jefaturas no muestran preocupación por conocer las inquietudes y necesidades, esto se deriva de la falta de equidad por el trato recibido lo cual se afecta el clima organizacional.

PUESTO DE TRABAJO**Pregunta 9**

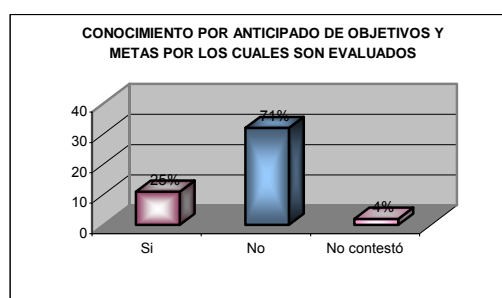
¿Le dan a conocer por anticipado los objetivos y metas por los cuales le realizan la evaluación del desempeño?

OBJETIVO: Comprobar si al personal docente le dan a conocer los objetivos y metas por los cuales serán evaluados

Cuadro No. 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	25%
No	32	71%
No contestó	2	4%
Total	45	100.00%

Gráfico No. 15

**COMENTARIO:**

El 71% de la población dice que no se da a conocer cuáles son los objetivos y metas por los cuales serán evaluados, pero el 25% dice que si y el 4% no contestó.

HALLAZGOS:

Es claro que al personal docente no le proporcionan los objetivos y metas por los cuáles serán evaluados, esto demuestra nuevamente la falta de planificación para el desarrollo de las labores.

Pregunta 10

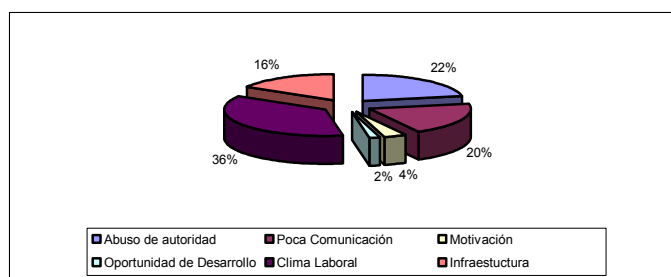
¿De las siguientes alternativas cuál situación considera usted que le afecta su desempeño laboral?

OBJETIVO: Detectar cuáles son los factores más comunes que afectan el desempeño laboral de los docentes.

Cuadro No. 16

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Abuso de autoridad	12	21.82%
Poca Comunicación	11	20.00%
Motivación	2	3.64%
Oportunidad de Desarrollo	1	1.82%
Clima Laboral	20	36.36%
Infraestructura	9	16.36%
TOTALES	55	100.00%

Gráfico No. 16

**COMENTARIO:**

Se puede observar que existe un 36.36% que considera que el factor que más le afecta en su desempeño laboral es el clima laboral, un 21.82% el abuso de autoridad, y un 20% considera que es la poca comunicación.

HALLAZGOS:

Es importante destacar que el clima laboral es un factor que está amenazando de gran manera el desempeño laboral docente, esto podría ser causado por la falta de unión entre los docentes y la poca comunicación.

Pregunta 11

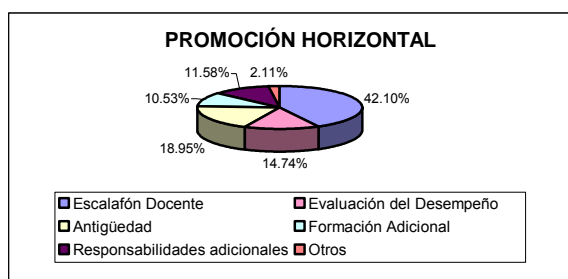
De los siguientes criterios, ¿cuál considera la Facultad para mejorar su condición económica?

OBJETIVO: Determinar los criterios utilizados por la Facultad para realizar las promociones horizontales.

Cuadro No. 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Escalafón Docente	40	42.11%
Evaluación del Desempeño	14	14.74%
Antigüedad	18	18.95%
Formación Adicional	10	10.53%
Responsabilidades adicionales	11	11.58%
Otros	2	2.11%
TOTALES	95	100.00%

Gráfico No. 17

**COMENTARIO:**

El 42.11% de los encuestados mencionaron que es el escalafón el medio que se utiliza para mejorar su condición económica, el 18.95% comentó que es por la antigüedad, el 14.74% que se realiza por medio de la evaluación del desempeño.

HALLAZGOS:

Es importante destacar que las mejoras económicas se ejecutan de acuerdo a lo establecido en la Ley del Escalafón, pero se puede observar la poca importancia prestada a la evaluación del desempeño.

Pregunta 12

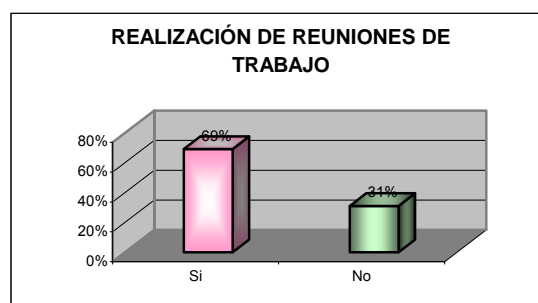
¿Realizan reuniones de trabajo entre sus compañeros docentes para la coordinación de actividades para impartir las materias?

OBJETIVO: Determinar si se realizan reuniones de trabajo que ayuden a la coordinación de actividades para impartir las materias.

Cuadro No. 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	69%
No	17	31%
Total	55	100%

Gráfico No. 18



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 69% de los docentes manifestaron que si realizan reuniones de trabajo entre sus compañeros para coordinar las actividades para impartir las materias, mientras que un 31% respondió que no las realizan.

HALLAZGOS:

La mayoría de los docentes encuestados opinaron que sí realizan reuniones de trabajo, esto les permite coordinar el contenido para impartir las materias y posibilita que se mejore el proceso de enseñanza aprendizaje.

Pregunta 13

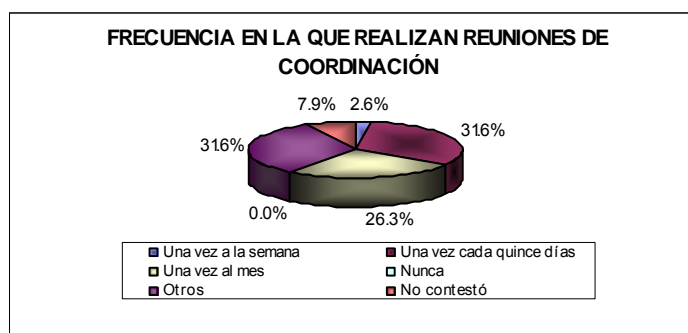
¿Cada cuánto tiempo realizan las reuniones para coordinar las actividades?

OBJETIVO: Identificar cada cuánto tiempo se realizan las reuniones para coordinar las actividades.

Cuadro No. 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	1	2.63%
Una vez cada quince días	12	31.58%
Una vez al mes	10	26.32%
Nunca	0	0.00%
Otros	12	31.58%
No contestó	3	7.89%
Total	38	100.00%

Gráfico No. 19



COMENTARIO:

El 31.58% de los docentes manifestó que se realizan reuniones de trabajo para la coordinación de actividades cada 15 días, otro 31.58% tienen reuniones cada 6 meses dentro de los cuales tienden a 2 o 3 veces durante el ciclo o cada 3 meses, un 26.32% mencionó que 1 vez al mes, mientras que un 7.89% no contestó y solamente un 2.63% manifestó que se reúnen una vez a la semana.

HALLAZGOS:

La información recolectada muestra una gran contradicción con los resultados obtenido en la pregunta anterior, ya que si bien es cierto que se realizan reuniones para coordinar actividades, estas no las ejecutan en un tiempo prudente

causando con ello que el nivel de enseñanza no sea equitativo.

Pregunta 14

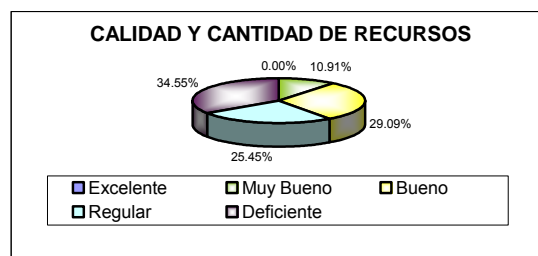
¿Cómo considera la cantidad de Recursos con los que dispone para el desempeño de sus labores?

OBJETIVO: Calificar la calidad y cantidad de recursos con que disponen los docentes para desempeñar sus labores.

Cuadro No. 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy Bueno	6	10.91%
Bueno	16	29.09%
Regular	14	25.45%
Deficiente	19	34.55%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 20



COMENTARIO:

De acuerdo a los datos obtenidos un 34.55% de los docentes encuestados considera deficiente la calidad y cantidad de recursos con los que disponen para el desempeño de sus labores, pero un 29.09% lo considera bueno, mientras que un 25.45% lo califican como regular y un 10.91% lo establece como bueno.

HALLAZGOS:

Es evidente que los docentes no cuentan con los recursos necesarios para ejecutar sus labores con un óptimo desempeño, esto demuestra ser una evidencia que la Facultad esta obviando necesidades importantes para los docentes.

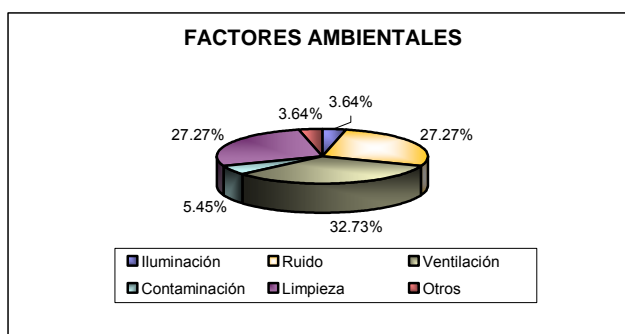
Pregunta 15

Enumere del 1 al 6 ¿Cuál de los factores ambientales internos y externos le afectan su desempeño laboral?, siendo el 1 el más importante.

OBJETIVO: Determinar qué tipo de factores ambientales afectan el desempeño docente

Cuadro No. 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Iluminación	2	3.64%
Ruido	15	27.27%
Ventilación	18	32.73%
Contaminación	3	5.45%
Limpieza	15	27.27%
Otros	2	3.64%
TOTALES	55	100.00%

Gráfico No. 21

COMENTARIO:

El 32.73% de los docentes encuestados consideran que la ventilación, es el factor ambientales que más afectan su desempeño laboral, ubicándose en segundo lugar el ruido y la limpieza con un 27.27% respectivamente.

HALLAZGOS:

Se puede observar que la Facultad necesita mejorar en los factores de ventilación, limpieza y ruido del área de trabajo de los docentes, sobre todo la parte de limpieza es un factor que se debe tomar muy en cuenta ya que la Facultad es una de las más sucias de toda la Universidad.

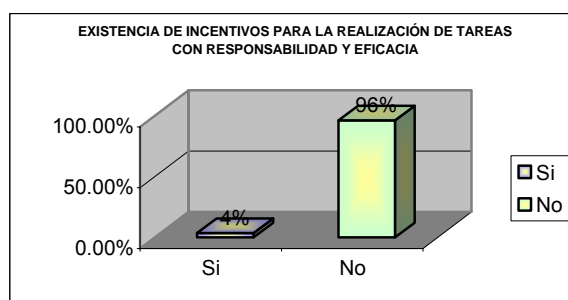
PRESTACIONES**Pregunta 16**

¿Existen incentivos para el personal que realiza sus tareas con responsabilidad y eficacia?

OBJETIVOS: Conocer las recompensas que existen para el personal que realiza con un óptimo desempeño su trabajo

Cuadro No. 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	4%
No	53	96%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 22

COMENTARIO:

Según los datos obtenidos un 96% de los encuestados manifestó que no existen incentivos para el personal que realiza sus tareas con responsabilidad y eficiencia, aunque un 4% contestaron que si existen.

HALLAZGOS:

Es preciso mencionar que no existen elementos motivacionales que incentiven a los docentes a cumplir sus tareas eficazmente, aspecto que influye en el desempeño de los mismos, de tal manera que éstos no se sienten entusiasmados con el cumplimiento de metas, por lo que la creación o formación de incentivos para el personal docente responsable podría ayudar a que estos tengan un mejor rendimiento y su desempeño aumente.

Pregunta 17

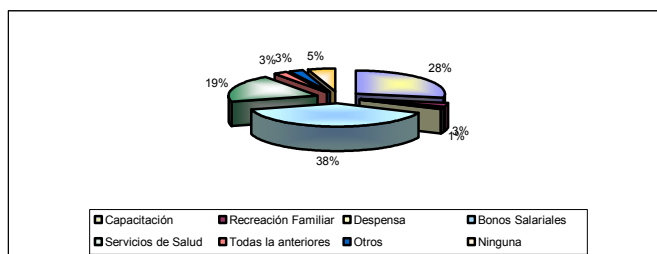
Indique ¿Cuál de los siguientes beneficios brinda la Universidad para que el personal docente se mantenga motivado?

OBJETIVO: Conocer los diferentes beneficios que existen para que el personal docente se motive a laborar dentro de la institución.

Cuadro No. 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	22	27.85%
Recreación Familiar	2	2.53%
Despensa	1	1.27%
Bonos Salariales	31	39.24%
Servicios de Salud	15	18.99%
Todas la anteriores	2	2.53%
Otros	2	2.53%
Ninguna	4	5.06%
TOTALES	79	100.00%

Gráfico No. 23

**COMENTARIO:**

El 39.24% de los docentes encuestados opinaron que el beneficio que más brinda la Facultad a los docentes, son los bonos salariales, mientras que un 27.85% opinaron que capacitaciones y el 18.99% servicios de salud.

HALLAZGOS:

Queda claro que la Facultad le da poca importancia a aspectos motivacionales como lo son: el crecimiento de las carreras de los docentes, la seguridad, poniendo como factor principal los aspectos económicos.

Pregunta 18

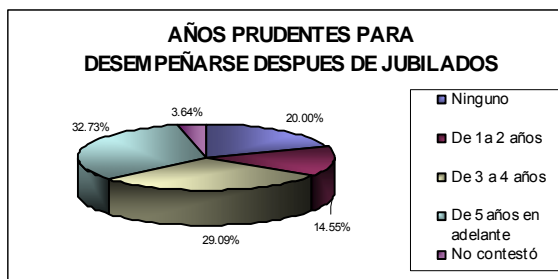
¿Cuántos años más considera prudente se le deben brindar al docente como oportunidad para desempeñarse después de obtener su estatus de jubilado?

OBJETIVO: Determinar si es prudente brindarle al docente más años para desempeñarse después de obtener el estatus de jubilado.

Cuadro No. 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	11	20.00%
De 1 a 2 años	8	14.55%
De 3 a 4 años	16	29.09%
De 5 años en adelante	18	32.73%
No contestó	2	3.64%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 24

**COMENTARIO:**

Según los datos obtenidos se establece que el 32.73% de los docentes optaron por que el tiempo prudente que se le debe de brindar para desempeñarse como tal después de jubilado es de cinco años en adelante, pero un 29.09% opinó que se le debe de dar de tres a cuatro años, un 20% considera que ninguno y un 14.55% de uno a dos años, faltando la opinión de un 3.66%.

HALLAZGOS:

La mayoría de los encuestados tienden a que se les de el tiempo máximo establecido de acuerdo a la capacidad y habilidades que tenga el docente, ya que sus capacidades serán el factor a considerar además del conocimiento que este tenga.

COMUNICACIÓN**Pregunta 19**

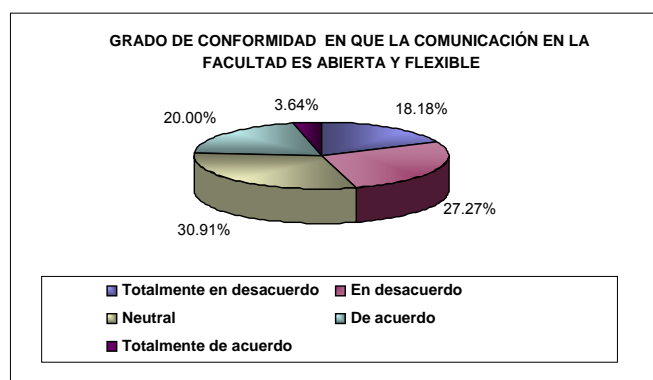
De acuerdo a los siguientes criterios indique el grado en el que usted está de acuerdo en que la comunicación que se practica en la Facultad es abierta y flexible.

OBJETIVO: Determinar si la comunicación en la Facultad se desarrolla de manera abierta y flexible para mejorar el desempeño en las labores ejecutadas.

Cuadro No. 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	18.18%
En desacuerdo	15	27.27%
Neutral	17	30.91%
De acuerdo	11	20.00%
Totalmente de acuerdo	2	3.64%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 25

**COMENTARIO:**

Según los datos obtenidos el 30.91% de los encuestados se mantuvo neutral en cuanto a que la comunicación que se tiene en la Facultad es abierta y flexible, mientras que el 27.27% está en desacuerdo, pero el 20% está de acuerdo y el 18.18% está totalmente en desacuerdo, sólo un 3.64% está de acuerdo.

HALLAZGOS:

De acuerdo a los resultados se determina que la comunicación tiene un nivel deficiente, ya que no está funcionando a la perfección y afecta directamente a la mejora de procesos administrativos y en el retraso de actividades para el buen desempeño de las labores, de tal manera que no se pueden tomar las decisiones con precisión y no hay absoluta confianza en estas.

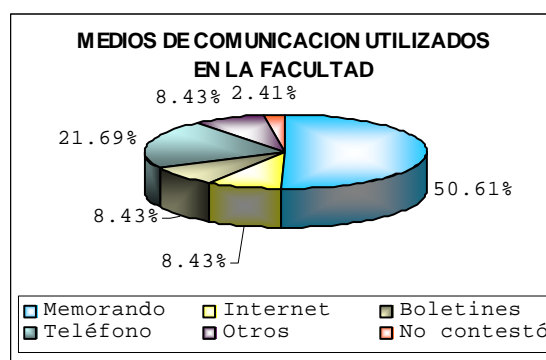
Pregunta 20

Indique ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación se utiliza en la Facultad?

OBJETIVO: Establecer los medios de comunicación utilizados en la Facultad para dar a conocer las labores a ejecutar.

Cuadro No. 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Memorando	42	50.60%
Internet	7	8.43%
Boletines	7	8.43%
Teléfono	18	21.69%
Otros	7	8.43%
No contestó	2	2.41%
Total	83	100.00%

Gráfico No. 26**COMENTARIO:**

Un 50.60% de la población encuestada contestó que el medio de comunicación que más se utiliza en la facultad es el memorando, un 21.69% considera que es el teléfono y mientras que el Internet, boletines y otros quedan definidos con un 8.43% para cada uno.

HALLAZGOS:

Con relación a los resultados obtenidos, el medio de comunicación más utilizado dentro de la Facultad es el

memorando, esto quiere decir que en la Facultad no se utilizan otros medios, los cuales contribuirían a que la comunicación para el personal docente sea más eficiente y eficaz.

Pregunta 21

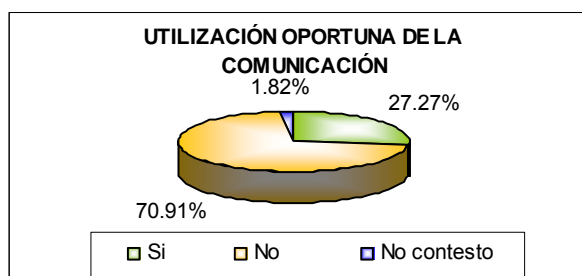
¿Considera que los medios de comunicación dentro de la Facultad se utilizan de manera oportuna?

OBJETIVO: Comprobar si los medios de comunicación utilizados en la Facultad se utilizan de manera oportuna.

Cuadro No. 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	27.27%
No	39	70.91%
No contestó	1	1.82%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 27



COMENTARIO:

Un 70.91% de los encuestados considera dentro de la Facultad que la comunicación no se utilizan de manera oportuna, mientras que un 27.27% define que si, dejando sin opinión el 1.82%.

HALLAZGOS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que los medios de comunicación son deficientes, y la utilización de estos no es de manera oportuna, ya que éstos

son tardados y provocan atrasos en los procesos administrativos.

Pregunta 22

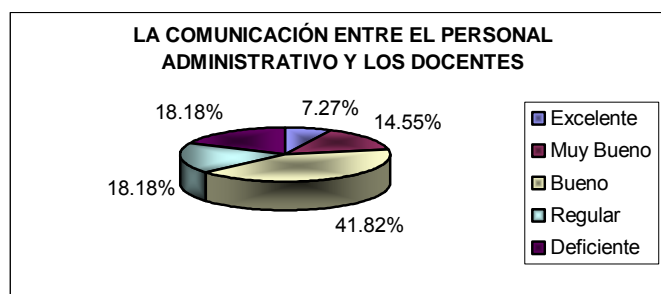
¿Cómo considera la comunicación entre el personal administrativo y los docentes?

OBJETIVO: Identificar cómo se considera la comunicación entre el personal administrativo y los docentes.

Cuadro No. 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	7.27%
Muy Bueno	8	14.55%
Bueno	23	41.82%
Regular	10	18.18%
Deficiente	10	18.18%
Total	55	100.00%

Gráfico No. 28



COMENTARIO:

Un 41.82% de los docentes encuestados considera buena la comunicación que existe entre el personal administrativo y los docentes, pero un 18.18% esta deficiente y otro 18.18% regular, mientras que 14.55% manifestó que es muy buena, la excelencia de la comunicación sólo fue de un 7.27%.

HALLAZGOS:

La comunicación entre el personal docente y el administrativo, no se ve reflejada de una manera efectiva,

esto provoca que las actividades docentes no se lleven a cabo de una manera eficiente.

Cruce de Variables

Con el objetivo de hacer un análisis más específico sobre los resultados obtenidos, se realizó un cruce de variables que permita ver el comportamiento de cada escuela ante algunos factores que se midieron. Estos factores fueron: estructura, liderazgo, puesto de trabajo, prestaciones y comunicación. Dentro de los resultados, se encontró una diferencia muy marcada entre las diferentes escuelas, siendo estas las siguientes:

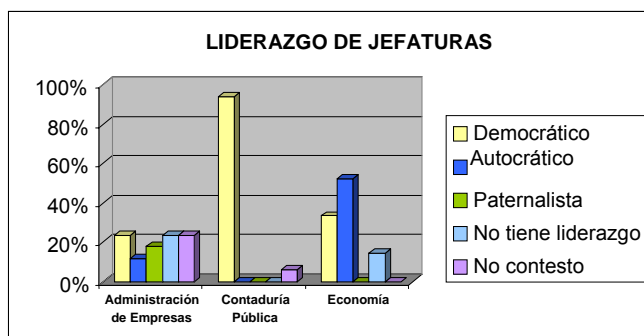
Cruce No 1

A juicio personal, ¿cómo considera el liderazgo de su jefe?

Cuadro No. 29

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Democrático	24%	94%	33%
Autocrático	12%	0%	52%
Paternalista	18%	0%	0%
No tiene liderazgo	24%	0%	14%
No contestó	24%	6%	0%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No. 29



HALLAZGOS :

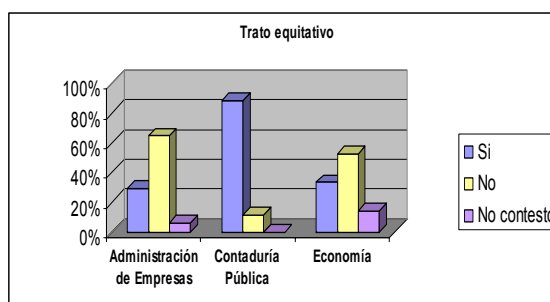
Se puede observar que en las tres escuelas predominan diferentes tipos de liderazgo, en la escuela de Contaduría Pública predomina el liderazgo democrático, mientras la mayoría de los docentes de la escuela de economía afirmaron que el liderazgo ejercido por la jefatura es autocrático y un buen número de docentes de la escuela de administración de empresas consideraron que la jefatura no tiene liderazgo.

Cruce No. 2

¿Considera que el trato recibido por su jefe es de manera equitativa para todo el personal?

Cuadro No. 30

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Si	29%	88%	33%
No	65%	12%	52%
No contestó	6%	0%	14%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No.30**HALLAZGOS :**

El trato percibido por los docentes de parte de las jefaturas, se puede observar que las escuelas de Administración de Empresas y Economía son las peores

evaluadas ya que los docentes manifestaron no sentirse a gusto con el trato recibido, sin embargo, se puede notar una gran diferencia en el criterio de los docentes de Contaduría Pública.

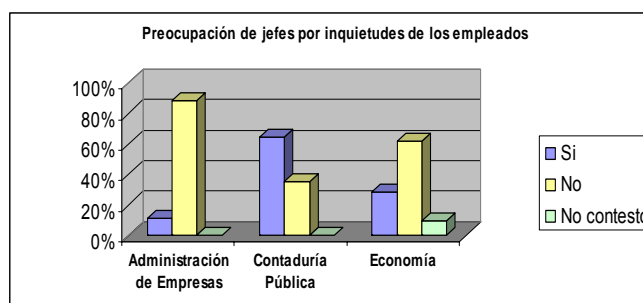
Cruce No. 3

¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

Cuadro No. 31

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Si	12%	65%	29%
No	88%	35%	62%
No contestó	0%	0%	10%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No. 31



HALLAZGOS:

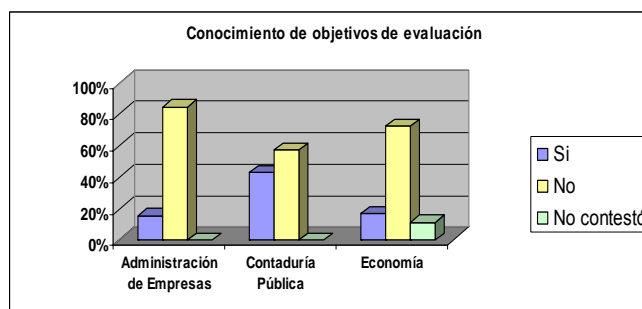
Nuevamente se ve reflejada la diferencia entre las escuelas de Administración de Empresas y Economía en comparación con la escuela de Contaduría Pública, ya que las primeras son las más criticadas debido a la falta de preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los docentes, esto tiene una relación directa al tipo de liderazgo ejercido en estas escuelas.

Cruce No. 4

¿Le dan a conocer por anticipado los objetivos y metas por los cuales le realizan la evaluación del desempeño?

Cuadro No. 32

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Si	15%	43%	17%
No	85%	57%	72%
No contestó	0%	0%	11%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No. 32**HALLAZGOS:**

Es evidente que en este factor coinciden mucho las tres escuelas, demostrando la poca importancia que se le da a la evaluación del desempeño, esta es una herramienta que está siendo subutilizada por las autoridades de la Facultad.

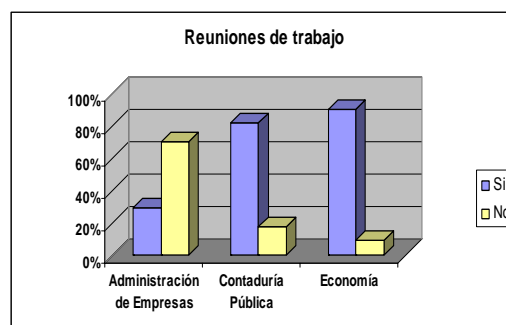
Cruce No. 5

¿Realizan reuniones de trabajo entre sus compañeros docentes para la coordinación de actividades para impartir las materias?

Cuadro No. 33

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Si	29%	82%	90%
No	71%	18%	10%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No. 33

**HALLAZGOS:**

Estos resultados dejan de manifiesto el trabajo en equipo que existe en la Facultad, resaltando a la escuela de Administración de Empresa como la que menos realiza dicha labor, lo cual causa mucho asombro por ser la escuela en la que se enseña que el trabajo en equipo hace crecer a una organización.

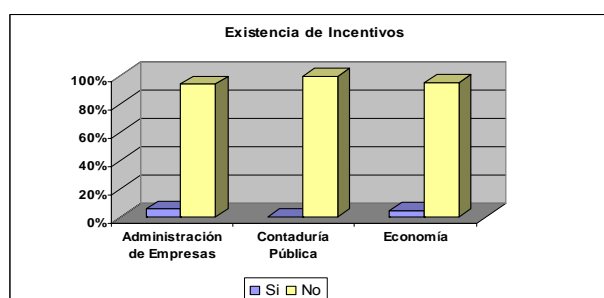
Cruce No. 6

¿Existen incentivos para el personal que realiza sus tareas con responsabilidad y eficacia?

Gráfico No. 34

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Si	6%	0%	5%
No	94%	100%	95%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No. 34



HALLAZGOS :

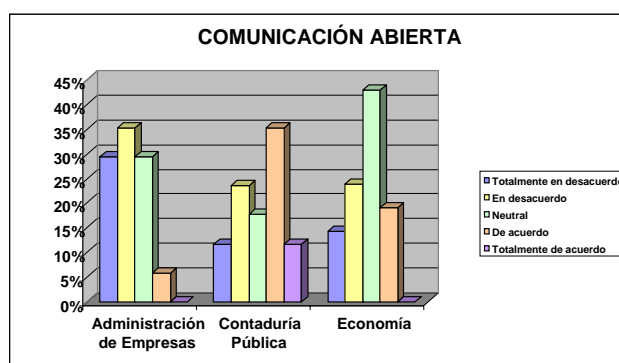
Con estos resultados, se deja claro que para las docentes no demuestran motivación alguna los incentivos existentes, de tal manera que las tres escuelas coincidieron con sus respuestas. Algunos docentes manifestaron que con solo el hecho de que se cumplieran los incentivos existentes mejoraría la motivación en los equipos de trabajo.

Cruce No. 7

Escuela a la que pertenece versus tipo de comunicación

Cuadro No.35

Alternativa	Administración de Empresas	Contaduría Pública	Economía
Totalmente en desacuerdo	29%	12%	14%
En desacuerdo	35%	24%	24%
Neutral	29%	18%	43%
De acuerdo	6%	35%	19%
Totalmente de acuerdo	0%	12%	0%
Totales	100%	100%	100%

Gráfico No. 35**HALLAZGOS :**

En cuanto al tipo de comunicación practicado en cada una de las escuelas, se muestra que la escuela de Administración de Empresas es la que menos considera que la comunicación

practicada sea abierta y flexible, luego le sigue la escuela de Economía. A diferencia de las otras dos escuelas en la escuela de Contaduría Pública mencionan estar de acuerdo en que la comunicación practicada es abierta y flexible.

Una vez analizada la encuesta de los docentes se prosiguió a realizar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de las y los alumnos de la Facultad.

2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LAS Y LOS ALUMNOS

COMPONENTE I. DOMINIO DE LA MATERIA

Pregunta 1

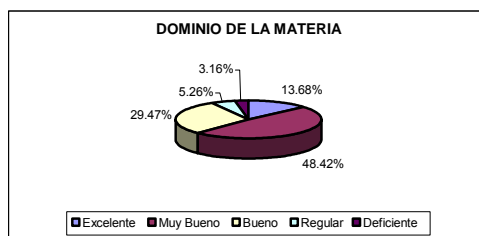
¿Usan con precisión la técnica y los conceptos fundamentales de sus materias?

OBJETIVO: Identificar si los docentes tienen el conocimiento y el dominio necesario para impartir sus materias.

Cuadro No. 1A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	13.68%
Muy Bueno	46	48.42%
Bueno	28	29.47%
Regular	5	5.26%
Deficiente	3	3.16%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 1A

**COMENTARIO:**

De acuerdo a los resultados el 48.42% de los encuestados dicen que el uso de la técnica y los conceptos fundamentales de la materia de los docentes es muy bueno, el 29.47% lo establecen como bueno, mientras que un 13.68% lo afirma como excelente.

HALLAZGOS:

Se puede mencionar que para la mayoría de los encuestados, los docentes poseen un muy buen conocimiento y dominio de las materias que imparten, pero aún falta mucho para lograr la excelencia necesaria que garantice profesionales de alto nivel.

Pregunta 2

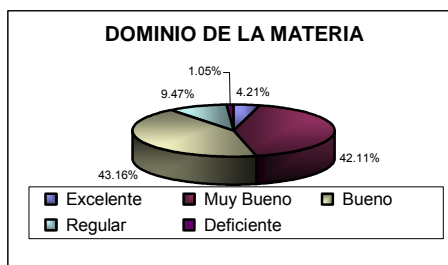
¿Establecen relaciones relevantes entre sus materias y otras disciplinas?

OBJETIVO: Determinar si los docentes relacionan la materia que imparten con otras disciplinas, para poder mejorar los conocimientos y ampliar el criterio de los alumnos.

Cuadro No. 2A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4.21%
Muy Bueno	40	42.11%
Bueno	41	43.16%
Regular	9	9.47%
Deficiente	1	1.05%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 2A

**COMENTARIO:**

Según los datos obtenidos el 43.16% considera como bueno las relaciones relevantes que desarrollan los docentes entre sus materias impartidas y otras disciplinas, un 42.11% las considera muy buenas y un 9.47% las considera regular.

HALLAZGOS:

La mayoría de los encuestados considera como bueno y regular las relaciones que desarrollan los docentes con otras materias, siendo la escuela de contaduría la peor evaluada en este aspecto.

Pregunta 3

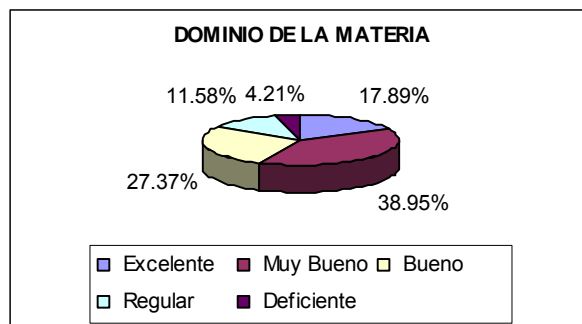
¿Responden con propiedad a dudas y preguntas de los estudiantes?

OBJETIVO: Identificar si el personal docente posee un dominio amplio de las materias que imparten para solventar dudas y preguntas de los estudiantes.

Cuadro No. 3A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	17.89%
Muy Bueno	37	38.95%
Bueno	26	27.37%
Regular	11	11.58%
Deficiente	4	4.21%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 3A

**COMENTARIO:**

El 38.95% de los encuestados califican como muy bueno que los docentes responden con propiedad a dudas y preguntas, mientras que el 27.37% lo establece como bueno, además el 17.89% lo considera como excelente.

HALLAZGOS:

Buena parte de las personas encuestadas califican de muy bueno el papel que desarrollan los docentes a la hora de responder dudas y preguntas, pero es importante mencionar que las escuelas de Economía y Administración de Empresas son las más criticadas en este sentido, ya que más del 60% consideró que el apoyo recibido por los docentes es muy poco, calificándolo entre bueno y regular.

Pregunta 4

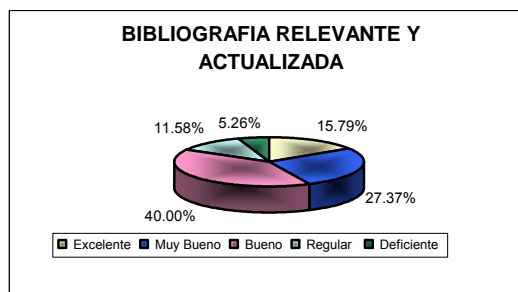
¿Proveen bibliografía relevante y actualizada de sus materias?

OBJETIVO: Identificar si los docentes actualizan los conocimientos de las materias impartidas, de tal forma que puedan formar mejores profesionales.

Cuadro No. 4A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	15.79%
Muy Bueno	26	27.37%
Bueno	38	40.00%
Regular	11	11.58%
Deficiente	5	5.26%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 4A

**COMENTARIO:**

De las personas encuestadas el 40% establecen como bueno que los docentes proveen bibliografía relevante y actualizada de sus materias, mientras que un 27.37% lo califica como muy bueno y un 15.79% lo califica como excelente.

HALLAZGOS:

Es evidente que gran parte de los alumnos encuestados consideran que los docentes necesitan renovar la información bibliográfica, de tal manera que la información recomendada por los docentes posea información que este a la vanguardia de la situación actual.

Pregunta 5

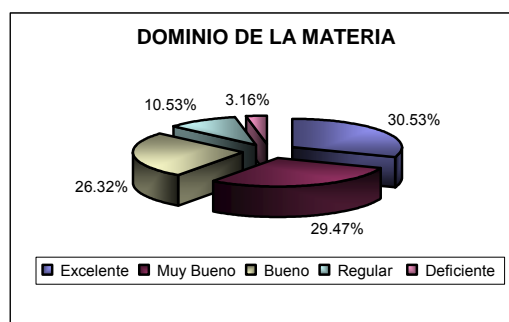
¿Muestran dominio de la estructura general de las materias que imparten?

OBJETIVO: Identificar si los docentes poseen un conocimiento de la estructura general de las materias que imparten.

Cuadro No. 5A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	30.53%
Muy Bueno	28	29.47%
Bueno	25	26.32%
Regular	10	10.53%
Deficiente	3	3.16%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 5A



COMENTARIO:

El 31% de los encuestados consideran que el dominio mostrado por los docentes en el desarrollo de sus materias es excelente, un 29.47% consideran que es muy bueno y el 26.32% considera que es bueno.

HALLAZGOS:

Es notable que la mayoría de las personas encuestadas consideran que los docentes poseen un dominio de la estructura general de las materias que imparten, de tal manera que se puede decir que estos se encuentran en un nivel aceptable, convirtiéndose en una fortaleza en su carrera docente.

COMPONENTE II. CONDUCCIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Pregunta 6

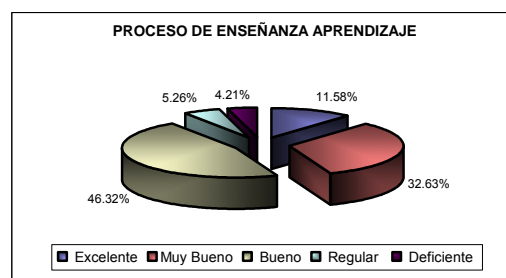
¿Combinan métodos y técnicas variadas en sus clases?

OBJETIVO: Identificar si los docentes establecen métodos y técnicas para garantizar el aprendizaje de los alumnos.

Cuadro No. 6A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	11.58%
Muy Bueno	31	32.63%
Bueno	44	46.32%
Regular	5	5.26%
Deficiente	4	4.21%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 6A



COMENTARIO:

De las personas encuestadas el 46.32% consideran que la combinación de métodos y técnicas en sus clases es bueno, el 32.63% opinó que es muy bueno y un 11.58% considera que es excelente.

HALLAZGOS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, es notable que los docentes poseen métodos y técnicas variadas para impartir sus clases, pero estos aún no llenan por completo las expectativas de los estudiantes.

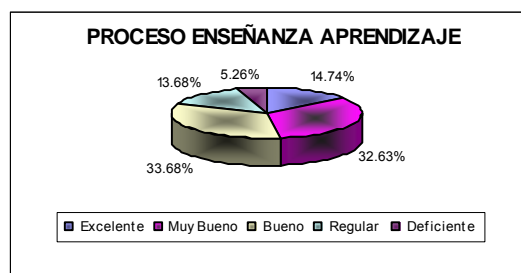
Pregunta 7

¿Fomentan la reflexión más que el aprendizaje memorístico?

OBJETIVO: Determinar si los docentes tienden a fomentar en los alumnos la reflexión más que el aprendizaje memorístico para que estos tengan una mejor capacidad de análisis.

Cuadro No. 7A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	14.74%
Muy Bueno	31	32.63%
Bueno	32	33.68%
Regular	13	13.68%
Deficiente	5	5.26%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 7A**COMENTARIO:**

El 33.68% de las personas encuestadas considera que es buena la manera en como los docentes fomentan la comprensión más que el aprendizaje memorístico, un 32.63% lo considera muy bueno, el 14.74% lo catalogan como excelente y un 13.68% opinaron que es regular.

HALLAZGOS:

Gran parte de las personas encuestadas consideraron aceptable la manera en que los docentes fomentan la comprensión de las materias, más que una simple memorización, este aspecto se convierte en una fortaleza para los docentes ya que conlleva a que se mejore la

calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje, la escuela mejor evaluada en este aspecto fue la de Contaduría Pública.

Pregunta 8

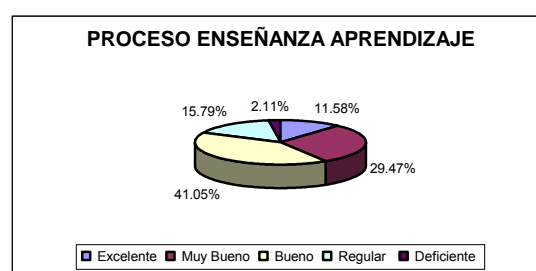
¿Elaboran análisis y síntesis de los temas más significativos?

OBJETIVO: Determinar si los docentes promueven la elaboración de análisis y síntesis de los temas más significativos de sus materias para que los estudiantes posean una mejor comprensión de estos.

Cuadro No. 8A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	11.58%
Muy Bueno	28	29.47%
Bueno	39	41.05%
Regular	15	15.79%
Deficiente	2	2.11%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 8A



COMENTARIO:

El 41.05% de las personas encuestadas cataloga de bueno la elaboración de análisis y síntesis por parte de los docentes en los temas más significativos, mientras que un 29.47% lo considera muy bueno, el 15.79% lo considera regular, y un 11.58% lo califica de excelente.

HALLAZGOS:

Gran parte de las personas encuestadas consideran aceptable la manera en que los docentes elaboran el análisis y síntesis de los temas más significativo, ayudando con esto a la comprensión rápida de los alumnos.

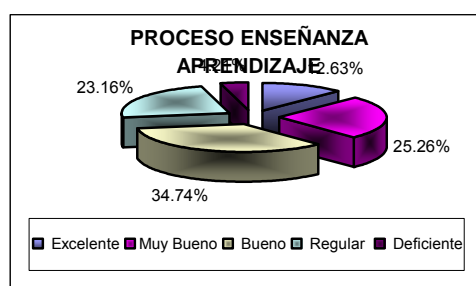
Pregunta 9

¿Verifican la comprensión de los temas por parte de los estudiantes?

OBJETIVO: Conocer si los docentes le dan seguimiento a la comprensión de los temas impartidos en clases, para garantizar la excelencia en el aprendizaje.

Cuadro No. 9A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	12.63%
Muy Bueno	24	25.26%
Bueno	33	34.74%
Regular	22	23.16%
Deficiente	4	4.21%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 9A**COMENTARIO:**

El 34.74% de las personas encuestadas considera como bueno el esfuerzo por parte de los docentes al verificar la comprensión de los temas impartidos a los alumnos, el

25.26% lo consideran muy bueno, el 23.16% lo califican como regular, el 12.63% lo determinaron como excelente.

HALLAZGOS:

Se puede mencionar que gran parte de los estudiantes catalogan como bueno la verificación que desarrollan los docentes para garantizar el aprendizaje de los temas impartidos, de manera que no superan las expectativas de los estudiantes, poniendo de manifiesto que las dudas de los estudiantes no son resueltas en un 100%.

Pregunta 10

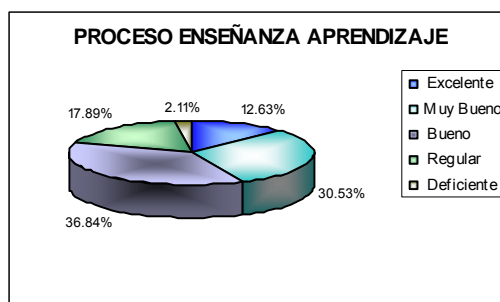
¿Atienden a necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes?

OBJETIVO: Determinar si los docentes atienden las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes.

Cuadro No. 10A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	12.63%
Muy Bueno	29	30.53%
Bueno	35	36.84%
Regular	17	17.89%
Deficiente	2	2.11%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 10A



COMENTARIOS:

El 36.84% de las personas encuestadas consideran que los docentes atienden de una manera buena las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiante, el 30.53% lo considera como muy bueno, un 17.89% lo considera regular, el 12.63% lo califica de excelente.

HALLAZGOS:

Nuevamente queda reflejado que las inquietudes o dudas de los estudiantes no son resueltas en un 100%, limitando la posibilidad de aumentar los conocimientos y capacidades a la mayoría de estudiantes. Las escuelas peor evaluadas en este aspecto fueron la escuela de Administración de Empresas y la de Contaduría Pública.

COMPONENTE III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN**Pregunta 11**

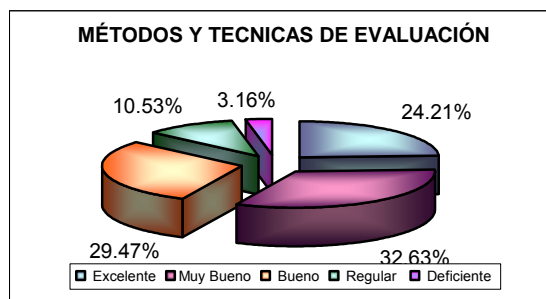
¿Preguntan en las pruebas aspectos relevantes de los temas estudiados?

OBJETIVO: Identificar si los docentes en sus evaluaciones realizan preguntas sobre los temas relevantes impartidos en clases.

Cuadro No. 11A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	24.21%
Muy Bueno	31	32.63%
Bueno	28	29.47%
Regular	10	10.53%
Deficiente	3	3.16%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 11A

**COMENTARIO:**

Según los datos obtenidos el 32.63% de los estudiantes calificó como muy bueno la manera que utilizan los docentes para preguntar en las pruebas aspectos relevantes de los temas estudiados, el 29.47% lo calificó como bueno y el 24.21% como excelente.

HALLAZGOS:

Según los datos obtenidos, es evidente que la mayoría de los estudiantes, consideran aceptables la formulación de las preguntas en las evaluaciones, ya que las realizan sobre temas relevantes, esto muestra que lo que se está evaluando es lo que se ha estado impartiendo en las clases.

Pregunta 12

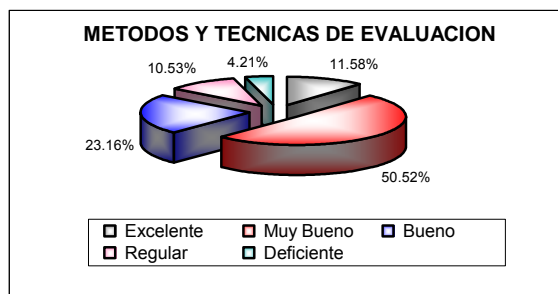
¿Sus pruebas exigen procesos de reflexión y comprensión auténtica?

OBJETIVO: Determinar si los docentes comprueban la reflexión y comprensión en las evaluaciones que se realizan.

Cuadro No. 12A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	11.58%
Muy Bueno	48	50.53%
Bueno	22	23.16%
Regular	10	10.53%
Deficiente	4	4.21%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 12A

**COMENTARIO:**

Según los resultados obtenidos el 50.53% de los estudiantes considera que es muy buena la manera en como los docentes exigen en sus pruebas la reflexión y la comprensión auténtica, el 23.16% considera bueno y el 11.58% lo consideran excelente.

HALLAZGOS:

Más de la mitad de las personas encuestas consideran que la manera en que los docentes exigen en sus pruebas la reflexión y la comprensión de los aspectos impartidos en las clases es muy bueno, esto demuestra que los docentes permiten a los estudiantes desarrollar su capacidad de análisis.

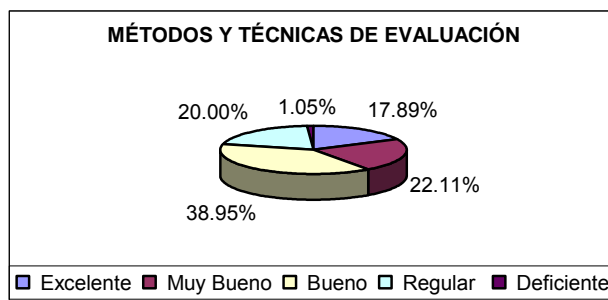
Pregunta 13

¿Formulan los ejercicios de evaluación con claridad y sin ambigüedades?

OBJETIVO: Determinar si los docentes desarrollan evaluaciones claras y comprensibles para los alumnos.

Cuadro No. 13A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	17.89%
Muy Bueno	21	22.11%
Bueno	37	38.95%
Regular	19	20.00%
Deficiente	1	1.05%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 13A**COMENTARIO:**

De acuerdo a los datos que se obtuvieron, el 38.95% de los encuestados calificaron como bueno la manera en que el docente formula los ejercicios de evaluación, incluyendo la claridad, el 22.11% lo considera muy bueno, y el 20.00% lo considera regular.

HALLAZGOS:

Según los datos recolectados la mayoría de los encuestados, opinan que la manera en que los docentes formulan los ejercicios de evaluación es de forma clara y comprensible,

lo cual demuestra que a la hora de evaluar a los estudiantes, los docentes tratan de ser objetivos.

Pregunta 14

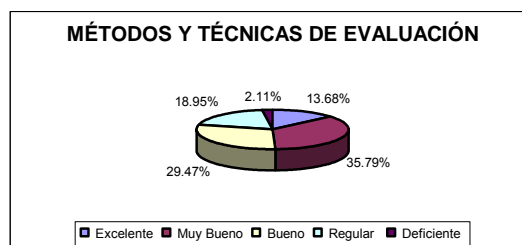
¿Recurren a criterios claros y uniformes al calificar las evaluaciones?

OBJETIVO: Comprobar si los docentes poseen un criterio uniforme para calificar las evaluaciones.

Cuadro No. 14A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	13.68%
Muy Bueno	34	35.79%
Bueno	28	29.47%
Regular	18	18.95%
Deficiente	2	2.11%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 14A



COMENTARIO:

De los datos recopilados el 35.79% opinaron que la manera en que los docentes aplican criterios claros y uniformes para calificar las evaluaciones es muy bueno, el 26.47% opinó que es bueno el 18.95% lo considera regular.

HALLAZGOS:

Se puede mencionar que la mayoría de los estudiantes encuestados consideran que los docentes aplican muy buenos criterios para calificar las evaluaciones desarrolladas,

destacando su grado de objetividad a la hora de desarrollar esta función.

Pregunta 15

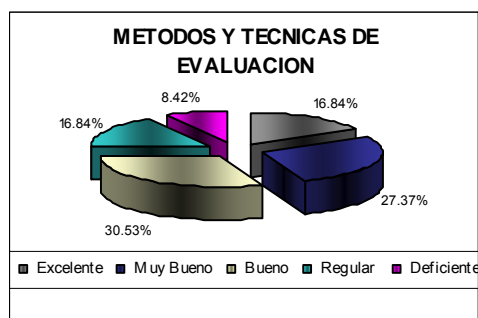
¿Entregan los resultados de las evaluaciones en forma oportuna?

OBJETIVO: Saber si los alumnos están conformes con el tiempo de entrega de los resultados de las evaluaciones, por parte del personal docente.

Cuadro No. 15A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	16.84%
Muy Bueno	26	27.37%
Bueno	29	30.53%
Regular	16	16.84%
Deficiente	8	8.42%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 15A



COMENTARIO:

De los datos obtenidos el 30.53% considera bueno el tiempo que los docentes se tardan para la entrega de resultados de las evaluaciones, mientras que un 27.37% lo considera muy bueno, un 16.84% lo considera excelente, otro 16.84% regular.

HALLAZGOS:

Se puede observar que gran parte de los encuestados consideran aceptable el tiempo de entrega de las evaluaciones por parte de los docentes.

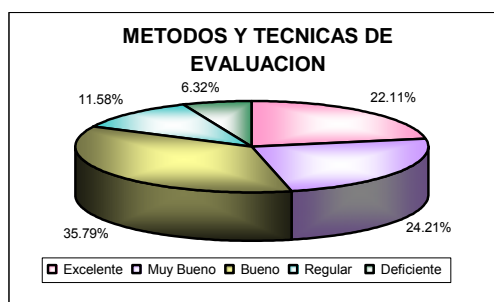
Pregunta 16

¿Asignan calificaciones en forma justa y objetiva?

OBJETIVO: Determinar si los docentes califican de forma justa y objetiva las diferentes evaluaciones realizadas a los estudiantes.

Cuadro No. 16A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	22.11%
Muy Bueno	23	24.21%
Bueno	34	35.79%
Regular	11	11.58%
Deficiente	6	6.32%
Total	95	100.00%

Cuadro No. 16A**COMENTARIO:**

De los datos obtenidos el 35.79% considera que los docentes asignan calificaciones justas y objetivas, el 24.21% considera que es muy bueno, y el 22.11% considera que es excelente.

HALLAZGOS:

La mayoría de los estudiantes encuestados, consideran que los docentes asignan calificaciones justas y objetivas en las evaluaciones que realizan.

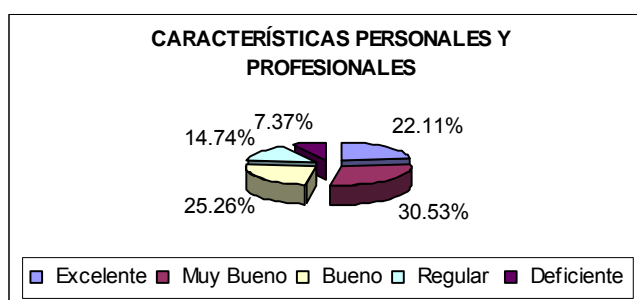
COMPONENTE IV. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES**Pregunta 17**

¿Son puntuales y utilizan todo el tiempo asignado para sus clases?

OBJETIVO: Determinar si los docentes respetan los horarios establecidos para el desarrollo de las clases.

Cuadro No. 17A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	22.11%
Muy Bueno	29	30.53%
Bueno	24	25.26%
Regular	14	14.74%
Deficiente	7	7.37%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 17A**COMENTARIO:**

De los resultados obtenidos el 30.53% de los encuestados considera que los docentes son puntuales y utilizan todo el tiempo para impartir su clase, el 25.26% considera que es bueno, y el 22.11% lo considera excelente.

HALLAZGOS:

La mayoría de los encuestados consideran que los docentes respetan los horarios para impartir las clases, aunque un buen número considera que no siempre respetan los horarios, por lo cual esto se convierte en un factor para mejorar.

Pregunta 18

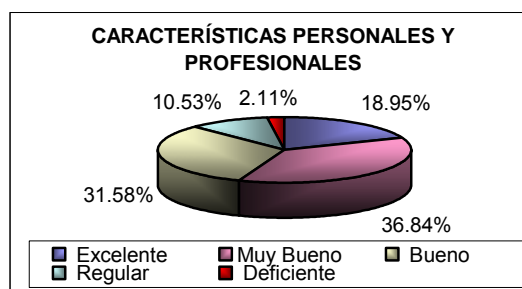
¿Ejercen un liderazgo democrático y participativo?

OBJETIVO: Identificar si los docentes ejercen un liderazgo democrático en el salón de clases ante los estudiantes.

Cuadro No. 18A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	18.95%
Muy Bueno	35	36.84%
Bueno	30	31.58%
Regular	10	10.53%
Deficiente	2	2.11%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 18A

**COMENTARIO:**

De los datos obtenidos el 36.84% de los encuestados considera que los docentes ejercen un liderazgo democrático y participativo, el 31.58% lo considera bueno, el 18.95% lo determina como excelente.

HALLAZGOS:

Gran parte de los encuestados consideran que los docentes ejercen un liderazgo democrático, pero es preciso mencionar que aún se debe trabajar en este aspecto, para garantizar que los aportes que realizan los alumnos sean tomados en cuenta.

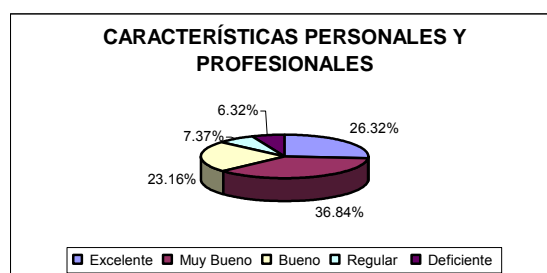
Pregunta 19

¿Establecen relaciones respetuosas y positivas con los estudiantes?

OBJETIVO: Determinar si el personal docente crea relaciones respetuosas y positivas con los estudiantes, de tal manera que sean un aporte para mejorar su desempeño.

Cuadro No. 19A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	26.32%
Muy Bueno	35	36.84%
Bueno	22	23.16%
Regular	7	7.37%
Deficiente	6	6.32%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 19A**COMENTARIO:**

De los datos obtenidos el 36.84% de los estudiantes considera que las relaciones establecidas por los docentes con los estudiantes son respetuosas y positivas, el 26.32%

lo califica de excelente, mientras que un 23.16% lo define como bueno.

HALLAZGOS:

La mayoría de los encuestados manifestaron que los docentes si establecen relaciones respetuosas y positivas con los alumnos, las cuales sirven para aumentar los niveles de confianza, posibilitando un mejor desempeño.

Pregunta 20

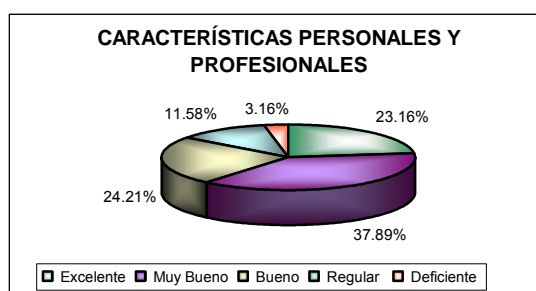
¿Fomentan la independencia y la responsabilidad de los estudiantes?

OBJETIVO: Conocer si los docentes promueven la independencia y la responsabilidad de los estudiantes.

Cuadro No. 20A

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	22	23.16%
Muy Bueno	36	37.89%
Bueno	23	24.21%
Regular	11	11.58%
Deficiente	3	3.16%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 20A



COMENTARIO:

De los resultados obtenidos el 37.89% de los estudiantes evaluaron como muy bueno la forma en que los docentes

fomentan la independencia y responsabilidad, el 24.21% lo consideran bueno y un 23.16% excelente.

HALLAZGOS:

La mayoría de los estudiantes encuestados, consideran que los docentes les fomentan la independencia y les enseñan el sentido de la responsabilidad, lo que en un futuro les ayudará a poder desempeñarse de la mejor manera y a tomar todas sus actividades con mucha responsabilidad y compromiso.

Pregunta 21

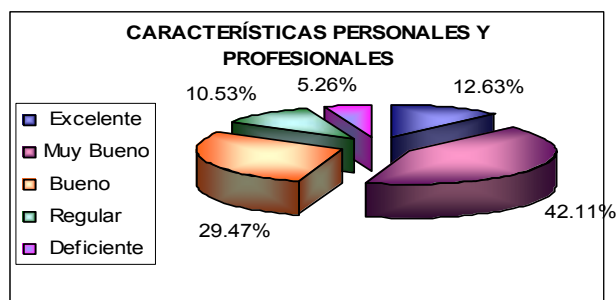
¿Cumplen lo prometido a los estudiantes en forma completa y oportuna?

OBJETIVO: Identificar si los docentes cumplen lo que le prometen a los estudiantes en forma completa y oportuna.

Cuadro No. 21A

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	12.63%
Muy Bueno	40	42.11%
Bueno	28	29.47%
Regular	10	10.53%
Deficiente	5	5.26%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 21A



COMENTARIO:

De las personas encuestadas el 42.11% considera muy bueno, el cumplimiento de las promesas que realizan los docentes,

el 29.47% lo considera como bueno, un 12.63% lo considera excelente.

HALLAZGOS:

Gran parte de los encuestados manifestaron que los docentes les cumplen lo que les prometen en forma completa y oportuna, lo que les genera altos niveles de confianza, creando así, lazos mucho más fuertes que hacen que el desempeño de ambas partes sea el mejor.

Pregunta 22

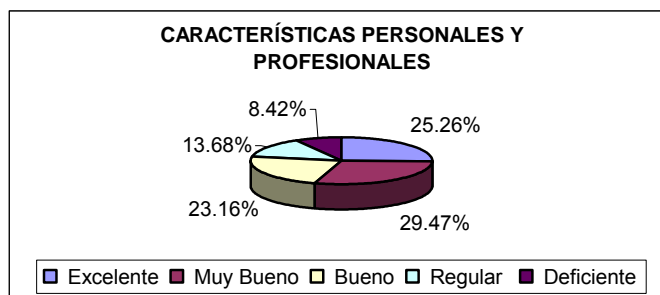
¿Manifiestan respeto, satisfacción y motivación por la actividad docente universitaria?

OBJETIVO: Determinar si los docentes manifiestan respeto, satisfacción y motivación por la actividad docente universitaria.

Cuadro No. 22A

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	25.26%
Muy Bueno	28	29.47%
Bueno	22	23.16%
Regular	13	13.68%
Deficiente	8	8.42%
Total	95	100.00%

Gráfico No. 22A



COMENTARIO:

De las personas encuestadas el 29.47% califican de muy bueno el respeto que los docentes demuestran para con los alumnos, el 25.26% lo considera excelente, mientras que un 23.16% lo califica como bueno.

HALLAZGOS:

La mayoría de los encuestados consideran que los docentes si manifiestan respeto, satisfacción y motivación por la actividad docente universitaria, aspectos que determinan que están conscientes del compromiso que tienen para con la institución y los alumnos.

C) DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

C-1) MAESTROS

En el diagnóstico de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, se analizaron aspectos como la estructura, liderazgo, puesto de trabajo, prestaciones, la comunicación, así como el proceso de enseñanza aprendizaje que practican los docentes.

Los resultados obtenidos, nos proporcionaron un panorama de la Facultad de Ciencias Económicas, desde el punto de vista de los docentes, así como el de los alumnos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que en la Facultad de Ciencias Económicas, no existe un plan de inducción en donde se les haya dado a conocer a los docentes la misión, visión, valores, objetivos y principios que profesa la Facultad (ver gráfico y cuadro No.7), cabe mencionar que algunos docentes manifestaron haber conocido esta información a través de los murales pintados en la misma (ver gráfico y cuadro No.9), si bien es cierto no es la mejor manera para darlos a conocer, sin embargo declararon sentirse identificados por alcanzar los propósitos que tiene la Facultad (ver gráfico y cuadro No.10).

Al evaluar los docentes el liderazgo ejercido por sus jefaturas, se identificó diferentes estilos en cada una de

ellas: en la escuela de Contaduría Pública consideran que el liderazgo es democrático, en la escuela de Administración de Empresas, la mayoría de los docentes manifestaron que no existe liderazgo por parte de la jefatura y la escuela de Economía afirma que el liderazgo ejercido es autocrático (ver gráfico y cuadro No. 29).

El resultado de una falta de liderazgo por parte de algunas jefaturas, conlleva a que éstas no asuman en su totalidad sus responsabilidades, prueba de ello es que muchos docentes no consideran equitativo el trato recibido por sus jefes (ver gráfico y cuadro No. 30), asimismo, los docentes no sienten que la jefaturas se preocupen por conocer sus necesidades e inquietudes (ver gráfico y cuadro No. 31), siendo las escuelas de Administración de Empresas y Economía las más insatisfechas.

Según el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, en la Facultad se realiza una evaluación del desempeño, sin embargo, los docentes mencionaron que no se les da a conocer por anticipado los objetivos por los cuales son evaluados (ver gráfico y cuadro No. 32), además se determinó que esta es una herramienta subutilizada ya que según lo manifestado por los docentes, únicamente se utiliza para medir el nivel de simpatía que estos tienen con los alumnos, no así para que ayude a identificar las necesidades que permitan mejorar dicho desempeño.

Dicha Ley también define que debe existir un ente encargado de la evaluación del desempeño, sin embargo, los mismos

docentes manifestaron que este carece de una verdadera personalidad ya que no se le brinda la atención debida a las funciones que debería desarrollar.

Otros factores que afectan directa e indirectamente a los docentes en su desempeño son: el bajo clima laboral que se percibe, el abuso de autoridad y la poca efectividad de la comunicación (ver gráfico y cuadro No 16).

El criterio más utilizado para mejorar la condición económica de los docentes por parte de la Facultad es el escalafón (ver gráfico y cuadro No. 17), debido a la reglamentación existente, sin embargo, esto no garantiza que exista un óptimo desempeño por parte de los docentes ya que algunos de ellos lo que hacen únicamente es mantener el desempeño que los llevó a tener el nivel de escalafón necesario para satisfacer sus necesidades, esta situación le resta mucha importancia a la evaluación del desempeño imposibilitando premiar a los docentes que realizan sus funciones de mejor manera, asimismo esto causa cierta desmotivación para aquellos que tratan de realizar su trabajo con calidad.

En cuanto a la coordinación de reuniones para impartir de manera equitativa las materias, se descubrió que la mayoría de los docentes si las realizan (ver gráfico y cuadro No. 18), pero es importante mencionar que la escuela con más debilidad en este factor es la escuela de Administración de Empresas, también es elemental mencionar que aunque se realizan dichas reuniones la periodicidad entre ellas no

son las adecuados para lograr una efectividad en la misma (ver gráfico y cuadro No. 19).

Por otra parte, los docentes opinaron que la cantidad de recursos (tecnológicos y didácticos) con los que cuenta la Facultad no son los adecuados para desempeñar bien sus labores (ver gráfico y cuadro No. 20), otros manifestaron que no es la falta de recurso lo que afecta si no la mala administración de los mismos.

Los docentes también manifestaron que los incentivos que existen no representan para ellos un factor de motivación para desarrollar sus actividades con un óptimo desempeño, en este punto las tres escuelas coincidieron con la misma opinión (ver gráfico y cuadro No. 34).

Finalmente se verificó si la comunicación practicada en la Facultad es abierta y flexible, de lo cual se determinó que las tres escuelas tienen diferentes opiniones, la mayoría de los docentes de la escuela de Administración de Empresas mencionó que estaba en desacuerdo a que la comunicación es abierta, también la mayoría de los docentes de Contaduría Pública, mencionó estar de acuerdo en que la comunicación que se practica es abierta, mientras que la escuela de Economía mencionó estar en un estado neutral (ver gráfico y cuadro No. 35), estos resultados demostraron que la comunicación en la Facultad no se desarrolla de una manera efectiva.

C-2) ALUMNOS

En cuanto a los resultados obtenidos de la encuesta efectuada a los alumnos, se analizaron los factores siguientes: dominio de la materia, proceso enseñanza-aprendizaje, métodos y técnicas de evaluación y las características personales y profesionales, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación la mayoría de alumnos consideró que los docentes poseen el conocimiento necesario para impartir las materias que se les asignan, por esta razón tienen la capacidad para poder relacionar las materias que imparten con otras disciplinas (ver gráfico y cuadro No. 2A), además se puede mencionar que los docentes que más ayudan a solventar dudas de los alumnos son los de Contaduría Pública y las más criticadas por este factor son las escuelas de Administración de Empresas y de Economía (ver gráfico y cuadro No.3A), en cuanto a suministro de bibliografía relevante y actualizada los alumnos consideran que los docentes necesitan renovar y actualizar dicha información, de tal manera que ésta esté a la vanguardia de la situación actual (ver gráfico y cuadro No.4A).

Por otra parte, se identificó que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los docentes poseen métodos y técnicas que no satisfacen las expectativas de los estudiantes (ver gráfico y cuadro No. 6A), a pesar de esto consideraron que se da la oportunidad de realizar reflexiones de los temas impartidos (ver gráfico y cuadro

No. 7A), esto favorece a mejorar la capacidad de análisis, asimismo mencionaron que sus inquietudes no son resueltas en su totalidad (ver gráfico y cuadro No. 10A).

En cuanto a los métodos y técnicas de evaluación los docentes fueron bien calificados, ya que los alumnos consideraron que las pruebas que estos realizan exigen procesos de reflexión (ver gráfico y cuadro No. 12A), y son elaboradas con claridad y sin ambigüedades (ver gráfico y cuadro No. 13A).

Finalmente se evaluaron las características personales y profesionales de los docentes, en las cuales se puede destacar que gran parte de los encuestados consideraron que el liderazgo que utilizan es democrático y participativo (ver gráfico y cuadro No. 18A), asimismo estos establecen relaciones respetuosas y positivas con los estudiantes (ver gráfico y cuadro No. 19A) y además la mayoría de estos consideraron que los docentes ayudan a fomentar la independencia y responsabilidad (ver gráfico y cuadro No. 20A).

D) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- La Facultad de Ciencias Económicas carece de un proceso de inducción por medio del cual se den a conocer los lineamientos estratégicos a través de los cuales se guiará el personal docente.
- La falta de conocimiento por parte de los docentes de la misión y la visión de la Facultad, imposibilita que estos desarrollen su labor docente en función del cumplimiento de las mismas.
- En la Facultad no existe un liderazgo definido por parte de las jefaturas, si no simplemente un cumplimiento de autoridad que asignan los puestos de dirección, como consecuencia de ello, la falta de un trato equitativo y el poco interés por conocer las necesidades e inquietudes de los docentes.
- A pesar de estar definido en el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, la manera en cómo se debe efectuar la evaluación del desempeño, actualmente se evalúa el nivel de simpatía que los docentes tienen con los estudiantes, obviando las responsabilidades que tiene el ente encargado de ejecutar dicha evaluación.
- Los factores que más a menudo afectan el desempeño docente son el bajo clima laboral, el abuso de autoridad por parte de las jefaturas, y la poca efectividad de la comunicación.

- La reglamentación existente en la Universidad, afecta de manera directa el crecimiento horizontal del docente ya que le quita protagonismo a la evaluación del desempeño, limitando el premiar a los docentes que desempeñan sus funciones de mejor manera.
- No existe una coordinación plena por parte de los docentes para el desarrollo de la planificación de las materias, demostrando con ello la falta del trabajo en equipo.
- Existe una deficiente administración de los recursos para el desarrollo tecnológico y didáctico, por parte de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Los docentes no perciben que los incentivos existentes sean fuente de motivación, para lograr su desempeño de una manera óptima.
- La comunicación practicada en la Facultad carece de efectividad por no ser abierta y flexible.
- La Facultad de Ciencias Económicas posee personal con un buen grado académico para garantizar la calidad de la enseñanza.
- El método de enseñanza-aprendizaje utilizado en la facultad no es el correcto ya que no cumple las funciones de la docencia en cuanto a la investigación científica y la proyección social.
- A la fecha no se ha mostrado gran interés por dar seguimiento a los planes de carrera del personal docente.

- El desarrollo de medidas preventivas y correctivas posibilitará hacer mejoras en los factores que inciden en el desempeño laboral de los docentes.
- La escuela mejor evaluada de la Facultad de Ciencias Económicas fue la de Contaduría Pública.

2. RECOMENDACIONES

- Diseñar y divulgar un plan de inducción que garantice el conocimiento de los lineamientos estratégicos de la facultad, posibilitando alinear los esfuerzos para obtener calidad en el servicio.
- Desarrollar una capacitación de liderazgo para fortalecer esta cualidad en las jefaturas y de esta manera mejorar el clima laboral.
- Mayor apertura por parte de las jefaturas, para brindar confianza a los docentes y que sus opiniones sean tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones.
- Garantizar el buen funcionamiento del ente responsable de la evaluación del desempeño, para que ayude a asesorar la toma de decisiones de forma objetiva.
- Fomentar una cultura del desempeño en el personal docente para que facilite el mejoramiento del clima laboral.
- Selección de un coordinador, que elabore una planificación de trabajo, para velar por la continuidad en la enseñanza.
- Destinar fondos que ayuden a obtener una mejora en la parte tecnológica y didáctica de la facultad la cual

ayude a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las actividades docentes.

- Creación de un programa de reconocimientos para los docentes, que ayude a mantener un buen nivel de motivación.
- Realizar capacitaciones de comunicación efectiva, lo cual servirán para alinear los objetivos de la facultad con las necesidades de los docentes.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL PERFIL DOCENTE UNIVERSITARIO Y DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE, QUE AYUDE A MEJORAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

La presente propuesta tiene como finalidad sugerir el diseño de un plan de capacitación y la creación del perfil del docente universitario, cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, mediante el fortalecimiento de los factores que inciden en él.

El perfil del docente universitario que se presenta en esta propuesta, muestra algunas competencias que éste debe cumplir para desarrollar sus labores con calidad; por otra parte el plan de capacitación surgió de la identificación de los factores que más afectan el desempeño laboral de los docentes en el diagnóstico que se desarrolló en el capítulo anterior, entre los cuales podemos mencionar:

- El clima organizacional
- La comunicación inefectiva
- La falta de trabajo en equipo
- La carencia de liderazgo
- La ausencia de un programa de inducción
- La poca motivación

En un intento por identificar las competencias e indicadores de calidad requeridas en la labor de los docentes para la formación de los futuros profesionales, es necesario desarrollar un perfil que contenga esta información, la cual se estructura de la siguiente manera: El perfil del docente contiene los objetivos que se pretenden lograr, el ámbito de aplicación y finalmente el desarrollo de cada una de sus competencias.

A. PERFIL DEL DOCENTE UNIVERISTARIO

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una herramienta técnica administrativa para describir con claridad los requisitos mínimos para poder ejercer con un óptimo desempeño las labores docentes y delimitar los indicadores de calidad con los cuales serán medidos.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS


- Señalar los principales servicios que debe brindar el docente universitario.
- Definir las principales competencias requeridas para desempeñar la labor docente a nivel universitario.
- Establecer requerimientos de calidad mínimos que los docentes deben cumplir para desempeñar sus labores a nivel universitario.


2. ÁMBITO DEL MANUAL


Este documento está dirigido al Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador para que sirva de herramienta, de medición y de selección del personal docente que integrará dicha facultad, para que ésta pueda lograr el fiel cumplimiento de su misión institucional.


Luego de definir los objetivos de este manual y el ámbito de aplicación del mismo se procede a mostrar el contenido del mismo.


3. DESARROLLO DEL PERFIL


	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 1
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<p><u>CONTEXTO</u> (Fuerzas externas, cambios y metas mayores que pudiesen afectar el desempeño) ➤ Carga académica. ➤ Paros de labores. ➤ Clima laboral. ➤ Comunicación inefectiva. ➤ Recursos didácticos y tecnológicos. ➤ Desinterés por parte de los estudiantes. ➤ Infraestructura. ➤ Prestaciones laborales.</p> <p><u>CLIENTES</u> (Personas clave que reciben el servicio, información o producto.)</p> <p><u>Internos:</u> ➤ Alumnos ➤ Compañeros docentes</p> <p><u>Externos:</u> La sociedad en general</p> <p><u>RESULTADOS</u> (Lo que se le provee al cliente.) ➤ Labor docente de calidad.</p>		


	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 2
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de la investigación científica. ➤ Desarrollo de proyección social. <p><u>COMPETENCIAS</u></p> <p><u>¿Qué debe saber el docente?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de su campo de conocimiento. ➤ Los procesos de enseñanza aprendizaje a nivel universitario. ➤ Estrategias didácticas para el aprendizaje en la universidad. ➤ Evaluación de los aprendizajes a nivel universitario. ➤ Normativa universitaria. <p><u>¿Qué debe saber hacer?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar la enseñanza. ➤ Diseñar y elaborar estrategias de evaluación de los aprendizajes. ➤ Propiciar la aplicación de técnicas de investigación en las tareas asignadas a los estudiantes. ➤ Participar en la investigación científica nacional de carácter social o del área que le concierne. ➤ Cumplir con la normativa universitaria. ➤ Trabajar eficientemente en equipo. <p><u>¿Cómo debe ser?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respetuoso y considerado con las y los alumnos. <p>Respetuoso de la libertad de pensamientos de las y los alumnos y de sus colegas.</p>		


	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 3
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capaz de escuchar y de comunicarse. ➤ Comprometido con su tarea docente. ➤ Adaptable al cambio e innovación. ➤ Responsable en el cumplimiento de tiempos y horarios. ➤ Conciente de la relación de la Universidad de El Salvador y la sociedad. 		
<u>REQUERIMIENTOS DE CALIDAD</u>		
Labor docente		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que establezca relaciones entre sus materias y la realidad social. ➤ Que muestre respeto, satisfacción y motivación por la actividad docente. ➤ Que tenga una actualización bibliográfica en cuanto a la materia que imparte. ➤ Que muestre dominio del programa general de la materia que imparte. ➤ Que combine métodos y técnicas variados a la hora de impartir las clases. ➤ Que responda con propiedad a dudas y preguntas de las y los estudiantes. ➤ Que tenga capacidad para elaborar métodos y técnicas de evaluación. ➤ Que sea puntual y que utilice el tiempo asignado para el desarrollo de sus clases. 		


	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 4
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<p>➤ Que ejerza un liderazgo democrático y participativo a la hora de impartir las materias.</p> <p>Investigación científica</p> <p>➤ Que promueva técnicas y herramientas para el desarrollo de la investigación científica.</p> <p>➤ Que sea capaz de la búsqueda de nuevos conocimientos que contribuyan al enriquecimiento de la realidad científica y social.</p> <p>➤ Que desarrolle proyectos de aula en las que se pueda aplicar una metodología impartida por el docente con un fundamento teórico.</p> <p>➤ Que desarrolle una planificación de las investigaciones científicas que se encuentre relacionada con el desarrollo de la materia.</p> <p>➤ Desarrollo de nuevos métodos y técnicas que ayuden a ejecutar las investigaciones científicas.</p> <p>Proyección social</p> <p>➤ Que tenga capacidad para interactuar con la realidad social.</p> <p>➤ Que promueva la proyección social entre las y los estudiantes para que ayuden a mejorar a la sociedad en general.</p> <p>➤ Fusionar la proyección social con el desarrollo de las materias impartidas.</p> <p>➤ Que sea consciente de la realidad social y de la responsabilidad que asume la Universidad para con la misma.</p>		


	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 5
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que pueda realizar contacto con instituciones que ayuden a la identificación de las necesidades de la sociedad. ➤ Que apoye al sector estudiantil en cuanto a la ejecución de proyectos de carácter social. 		
<u>COMPETENCIAS</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de su campo de conocimiento. 		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posee el conocimiento necesario de las materias que impartirá. 		
<u>COMPETENCIAS</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los procesos de enseñanza aprendizaje a nivel universitario. 		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce cuales son los procesos de enseñanza aprendizaje básicos para el nivel universitario. 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es capaz de desarrollar el plan de la materia con el mejor método de enseñanza-aprendizaje. 		
<u>COMPETENCIAS</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategias didácticas para el aprendizaje en la universidad. 		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es capaz de desarrollar estrategias didácticas que garanticen el aprendizaje de los alumnos. 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posee conocimientos pedagógicos que garanticen la enseñanza. 		

	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA	6
		DE	10
<p>NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce propuestas didácticas actuales. ➤ Es capaz de desarrollar estrategias que motiven los estudios de casos y discusiones grupales. ➤ Es capaz de dar mayor importancia a la práctica para que el alumno pueda aplicar lo aprendido. 			
<p><u>COMPETENCIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Normativa universitaria. 			
<p><u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es capaz de conocer y aprender las normativas universitarias que le brindaran sus derechos y deberes. 			
<p><u>COMPETENCIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación de la enseñanza. 			
<p><u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es capaz de formular de manera concreta el contenido y los objetivos del aprendizaje. ➤ Planifica el orden de las actividades que se desarrollará a lo largo del programa. ➤ Respeta los tiempos establecidos para el desarrollo de su actividad docente. 			
<p><u>COMPETENCIAS</u></p> <p>Diseño y elaboración de estrategias de evaluación de los aprendizajes.</p>			

	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 7
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de elaborar estrategias de evaluación cumpliendo los requisitos técnicos y con intención formativa.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Participación en la investigación científica social y nacional.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de desarrollar investigaciones en la sociedad para mantener el prestigio académico y el de la Universidad.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Cumplimiento de la normativa universitaria.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de cumplir las normativas universitarias.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Capaz de trabajar en equipo.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de trabajar en equipo con el objetivo de obtener los mejores resultados exigidos por la Universidad.		
➤ Se comunica constantemente con los demás docentes de la Facultad para lograr buenos resultados.		
➤ Comprende las actividades de los demás docentes y en caso de ser necesario, las ejecuta.		

	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 8
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Respeto y consideración hacia las y los alumnos.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de demostrar respeto por las y los alumnos.		
➤ Es capaz de prestar atención a las necesidades de los alumnos.		
➤ Posee iniciativa y un alto nivel de compromiso en cumplir las necesidades de las y los alumnos.		
➤ Brinda asistencia a las y los alumnos por encima de los estándares esperados.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Respeto de la libertad de pensamientos de las y los alumnos y de sus colegas.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de respetar la opinión de las y los alumnos y sus compañeros docentes.		
➤ Identifica la mejor forma de responder a las inquietudes de las y los alumnos.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Capaz de escuchar y de comunicarse.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de escuchar y de dar opiniones relevantes, concretas y definidas.		
➤ Tiene una comunicación excelente para la obtención de buenos resultados.		

	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 9
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Compromiso con su tarea docente.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es dedicado a las tareas que le asignan y logra los objetivos de su puesto.		
➤ Capaz de cumplir con sus labores y metas asignadas.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Apertura al cambio e innovación.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es capaz de actualizarse constantemente.		
➤ Es flexible y adaptable a cambios referente a su labor docente.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Responsable en el cumplimiento de tiempos y horarios.		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
➤ Es responsable en el cumplimiento de tareas, de acuerdo a los tiempos establecidos por la Facultad.		
➤ Respeta los horarios asignados por la Facultad.		
<u>COMPETENCIAS</u>		
➤ Conciente de la relación de la Universidad de El Salvador y la sociedad.		

	PERFIL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	PÁGINA 10
		DE 10
NOMBRE DE LA UNIDAD : FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS TÍTULO DEL PUESTO : DOCENTE UNIVERSITARIO		
<u>INDICADORES DE COMPORTAMIENTO</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capaz de tener conciencia por la sociedad y de la responsabilidad que asume la Universidad ante la misma. ➤ Capaz de tener contactos con instituciones que ayuden a la identificación de las necesidades de la sociedad. 		
CONTENIDO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO		
<u>TÍTULO DEL PUESTO</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Docente Universitario. 		
<u>UBICACIÓN</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de El Salvador. 		
<u>CALIFICACIÓN, EXPERIENCIA Y OTROS REQUISITOS</u>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesor Universitario I (Ganar el Concurso de Oposición) 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesor Universitario II, III, IV. (De acuerdo a los requisitos establecidos en el Reglamento general del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador) 		

La elaboración del Perfil Docente Universitario, además permitirá identificar las brechas que se necesitan reducir, por esta razón también se desarrolla un plan de capacitación con el cual se pretende mejorar los factores identificados en el diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior.

B. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE

1. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE



Partiendo de la premisa que el profesor universitario es ante todo un docente investigador, con funciones de formación integral al estudiante, contribución al desarrollo nacional y de generación y aplicación de conocimientos para incidir en la transformación del medio. El Plan de Capacitación y Desarrollo Docente (PLACYDD) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador se concibió para direccionar aspectos asociados

con el quehacer académico, asimismo para ayudar a corregir los factores encontrados en el diagnóstico de la investigación, entre los cuales podemos mencionar.

- El clima organizacional
- La comunicación inefectiva
- La falta de trabajo en equipo
- La carencia de liderazgo
- La ausencia de un programa de inducción
- La poca motivación

Además de estos factores, el perfil del docente universitario propone que el docente universitario deberá tener capacidad para desarrollar los siguientes servicios: labor docente, investigación científica y la proyección social. Partiendo de estas consideraciones el Plan de Capacitación y Desarrollo Docente propone mejorar los siguientes factores:

- El saber particular de trabajo académico.
- La formación para investigación desarrollada según las líneas estratégicas de investigación establecidas por la Facultad.
- El desarrollo y aplicación del conocimiento por las comunidades académicas y científicas.
- La formación y desarrollo pedagógico de los docentes.
- Los procesos educativos empleados para la formación integral de los estudiantes.

2. OBJETIVOS DEL PLACYDD

A. OBJETIVO GENERAL

- Contribuir a mejorar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar capacitación general sobre los procesos administrativos de la Universidad con el fin de facilitar un mejor desempeño de las funciones docentes.
- Mejorar el clima organizacional, que favorezca las tareas de enseñar y aprender.
- Brindar capacitación a los docentes en forma sistemática y permanente en relación con su saber particular, la investigación, el desarrollo pedagógico y los procesos de gestión universitaria.
- Estimular y crear los mecanismos para el desarrollo de la carrera docente a través del programa de inducción para el ingreso y ascenso en el escalafón.

3. DESARROLLO DEL PLACYD

A. DESARROLLO DE LA CARRERA DOCENTE

El programa está conformado por los cursos de inducción, capacitación en los saberes particulares, formación pedagógica y las actividades académicas de grupo en las cuales se forma para alcanzar niveles superiores en el escalafón.

Los objetivos fundamentales del programa de capacitación para el desarrollo de la carrera docente son:

- Integrar al profesor que ingresa por primera vez a la institución, con sus actividades académicas mediante la reflexión sobre el estado actual de la educación superior, el conocimiento de las normas que la rigen y el análisis de la misión, principios, políticas, organización académica-administrativa y de bienestar universitario existente en la Facultad de Ciencias Económicas.
- Proporcionar a las y los docentes, herramientas conceptuales, metodológicas y didácticas para el desarrollo de sus actividades de docencia e investigación.
- Lograr un cambio de actitud respecto al papel del profesor en los procesos de modernización académica acorde con las demandas de la sociedad actual en relación con la ciencia y la investigación.
- Formar al docente con dominio teórico y metodológico de su saber particular, para elevar el nivel de los procesos educativos de las distintas disciplinas y carreras que ofrece la Facultad.
- Fomentar el uso adecuado y racional de las nuevas tecnologías en el campo de la formación profesional y desempeño docente.

B. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE INVESTIGADORES

La Facultad como institución del saber cuya misión está encaminada a formar profesionales de las ciencias económicas dotándolos de competencias técnico científico y capaz de aportar al desarrollo económico del país, necesita

superar una serie de obstáculos que imposibilitan darle fiel cumplimiento a lo antes expuesto. Esto significa poner a tono la Facultad con los procesos de modernización que existen y se insinúan en nuestra sociedad.

OBJETIVOS:

- Fortalecer la formación teórica y metodológica para la investigación en las disciplinas y saberes particulares.
- Constituir grupos de investigadores que redefinan y prospecten líneas de investigación y formulen proyectos.
- Estimular la organización de los profesores en comunidades académicas para impulsar el desarrollo investigativo y de proyección social de la facultad.
- Desarrollar los grupos de investigación, proyectos y líneas de investigación articulados a las políticas y programas nacionales y regionales de ciencia y tecnología.

**C. PROGRAMA DE GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA
UNIVERSITARIA**

Esta es la parte más importante que se debe de capacitar, ya que en los resultados de la investigación se deja bien claro que la Facultad está falta de liderazgo, comunicación, motivación y otra serie de factores que son de suma importancia para la buena gestión universitaria.

Es evidente la necesidad de cualificar, formar y preparar a los docentes que ocupan puestos de jefatura y docentes en general en aspectos básicos de gestión administrativas que

contengan conocimientos de los elementos anteriormente mencionados, esto es necesario debido al enfoque sistemático e interdisciplinario de la época actual, por tal razón es necesario que cuenten con los conocimientos de elementos operacionales que faciliten la labor administrativa, en búsqueda de la mejora continua.

OBJETIVOS:

- Adquirir los elementos conceptuales básicos para la gestión administrativa y soporte de los procesos académicos.
- Cualificar al personal docente en general en temas habituales de liderazgo, comunicación y motivación, para que les permita asumir con responsabilidad las funciones que se le acrediten.

El contenido y la metodología de algunos programas de capacitación que se pueden implementar en la Facultad se muestran en los Anexos No. 3-7.

4. PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN ANUAL.



Programa Anual de Capacitaciones 2007				
JUNIO 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE JUNIO	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE JUNIO	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE JUNIO	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE JUNIO	8 HORAS	\$175
JULIO 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE JULIO	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE JULIO	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE JULIO	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE JULIO	8 HORAS	\$175
AGOSTO 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE AGOSTO	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE AGOSTO	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE AGOSTO	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE AGOSTO	8 HORAS	\$175
SEPTIEMBRE 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE SEPTIEMBRE	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE SEPTIEMBRE	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE SEPTIEMBRE	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE SEPTIEMBRE	8 HORAS	\$175
OCTUBRE 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE OCTUBRE	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE OCTUBRE	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE OCTUBRE	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE OCTUBRE	8 HORAS	\$175

NOVIEMBRE 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE NOVIEMBRE	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE NOVIEMBRE	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE NOVIEMBRE	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE NOVIEMBRE	8 HORAS	\$175
DICIEMBRE 2007				
No.	EVENTO	FECHAS DE EJECUCIÓN	DURACIÓN	COSTO
1	SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	11 Y 14 DE DICIEMBRE	16 HORAS	\$200
2	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	15 Y 18 DE DICIEMBRE	8 HORAS	\$225
3	TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	19 Y 22 DE DICIEMBRE	16 HORAS	\$225
4	TALLER DE MOTIVACIÓN	27 Y 30 DE DICIEMBRE	8 HORAS	\$175

PRESUPUESTO DEL PLACYDD

EVENTO	COSTO REAL	COSTO FINANCIADO POR INSAFORP	COSTO FINANCIADO POR LA UES	NÚMERO DE DOCENTES	COSTO TOTAL CON FINANCIAMIENTO
SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	\$200	\$170.00	\$30.00	124	\$3,720.00
TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	\$225	\$191.25	\$33.75	124	\$4,185.00
TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	\$225	\$191.25	\$33.75	124	\$4,185.00
TALLER DE MOTIVACIÓN	\$175	\$148.75	\$26.25	124	\$3,255.00
TOTAL	\$825	\$701.25	\$123.75	124	\$15,345.00

Es importante mencionar que la inversión de cada uno de los seminarios podrá ser cubierta hasta en un 85% por el INSAFORP, siempre y cuando éstas se lleven a cabo dentro de las instalaciones de la Universidad (ver anexo 8)

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLACYDD

- La asignación de un presupuesto adecuado para la asistencia a seminarios, congresos, foros, etc., de carácter nacional e internacional.
- El involucramiento de instituciones de prestigio que apoyen o financien el desarrollo de los temas previstos en el PLACYDD.
- Impulsar la importancia de la evaluación del desempeño, para recabar la información de necesidades de capacitación a través de dicha herramienta.
- Dar a conocer el PLACYDD a todo el personal docente y mostrar los beneficios que este ofrece.
- Apoyo de actividades de docentes especialistas en diferentes áreas que abarca el PLACYDD.
- Delegar una verdadera responsabilidad al comité de Administración de la Carrera Docente.
- Crear un alto grado de compromiso de los docentes y jefes de escuelas para la participación en el desarrollo del PLACYDD.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill
- Iglesias, S. (2006). Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. (5ª ed.). San Salvador: Universidad de El Salvador.
- James, A. Stoner, (1999). Administración. (5ª ed.). México: Prentice Hall.
- James, A. Stoner, (1999). Administración. (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Leal, A., Onsalo, M., Alfaro, A., & Rodríguez, L. (2001). El factor humano en las relaciones laborales. Madrid: Pirámide.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill

Tesis

- Calles, B. (2003). Modelos de análisis de puesto y evaluación del desempeño del personal docente y administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente. Tesis para optar al título de Licenciado en

administración de empresas, de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Universidad Nacional de El Salvador, Santa Ana, El Salvador.

- Gudiel, E., Rodríguez, K., Morales, K., & Herrera, T. (2005). Propuesta de una guía metodológica de evaluación del desempeño para el personal académico de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Tesis para optar al título de Licenciado en administración de empresas, Departamento de Administración de Empresas, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, El Salvador.
- Ramos Telule, Jaime Alfredo "Diagnóstico y modelo de clima organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador". Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador

LEYES

- Ley orgánica de la Universidad de El Salvador, decreto legislativo 138.
- Reglamento general de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento general del sistema de escalafón del

personal de la Universidad de El Salvador.

- Constitución de la República de El Salvador

SITIOS WEB VISITADOS

http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm

<http://www.us.es/pixelbit/art128.htm>

<http://www.laprensagrafica.com>

<http://apuntes.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html#>

<http://www.google.com.sv/search?hl=es&q=DESEMPE%C3%91O+LABORAL+DOSENTE&btnG=B%C3%BAqueda&lr=>

<http://www.competencialaboral.org/codigo/glosario.html>

www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm

www.monografias.com/trabajo/liderazgo/liderazgo.shtml

http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/basesla_formacion_docente.html

REVISTAS

- Guía de operación SPN, Revista del Centro Nacional de

Registro 2005. El Salvador.

- Actualidades investigativas en educación, revista electrónica de la Universidad de Costa Rica. Vol. 5

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

I. OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Respetable docente, solicitamos su valiosa colaboración con el propósito de recopilar datos que nos servirán para la elaboración de nuestro trabajo de graduación, el cual consiste en el estudio de los factores que inciden en el desempeño del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

II. INDICACIONES

Conteste de manera objetiva cada una de las preguntas que se le muestran a continuación, marcando con una X o complementando donde sea necesario.

PARTE I. GENERALIDADES

Objetivo: Conocer datos generales sobre el personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

1. Puesto que ocupa:

2. Edad:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| De 25 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| De 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| De 46 en adelante | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Universidad?
- De 0 a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 5 en adelante
4. Escuela a la que pertenece:
- Administración de Empresas
- Contaduría Pública
- Economía
5. Forma de contratación:
- Medio Tiempo
- Tiempo Completo
6. Estudios realizados:
- | | Finalizado | En Proceso |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Pre-Grado: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Post-Grado: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros Grados: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Título Obtenido: _____

PARTE II. DATOS SOBRE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

COMPONENTE 1. ESTRUCTURA.

1. ¿Recibió usted un programa o plan de inducción al ser contratado en la Facultad?

Si No

2. ¿Le dieron a conocer los valores, objetivos, misión y visión institucionales?

Si No

Si su respuesta es no, pasar a la pregunta No. 4

3. ¿De qué manera le dieron a conocer los objetivos, misión y visión?

Inducción
Su jefe inmediato
Departamento de Recursos Humanos
Otros
Especifique:

4. ¿Se siente identificado por alcanzar los objetivos, misión y visión institucionales?

Si No
¿Por qué?:

COMPONENTE 2. LIDERAZGO

1. A juicio personal, ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe?

Democrático
Autocrático
Paternalista

Comente:

2. ¿De qué manera considera la responsabilidad asumida por las jefaturas en su trabajo?

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Deficiente

3. ¿Considera que el trato recibido por su jefe es de manera equitativa para todo el personal?

Si No

4. ¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

Si No

COMPONENTE 3. PUESTO DE TRABAJO.

1. Cuando le realizan la evaluación del desempeño, ¿Le dan a conocer por anticipado los objetivos y metas por los cuales lo evalúan?

Si No

¿Por qué?:

2. De las siguientes alternativas, ¿cuál situación considera usted que afecta su desempeño laboral?, enumerando del 1 al 10, siendo el 1 la escala más importante.

Abuso de autoridad	<input type="checkbox"/>
Poca comunicación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de desarrollo	<input type="checkbox"/>
Clima laboral	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Legislación universitaria	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique:

3. De los siguientes criterios, ¿cuál considera la Facultad para mejorar su condición económica?

Escalafón docente	<input type="checkbox"/>
Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Antigüedad como docente	<input type="checkbox"/>
Formación adicional	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades adicionales	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique:

4. ¿Realizan reuniones de trabajo entre sus compañeros docentes para la coordinación de actividades para impartir las materias?

Si No

Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta No. 8

5. ¿Cada cuánto tiempo realizan las reuniones para coordinar las actividades?

Una vez a la semana
Una vez cada quince días
Una vez al mes
Nunca
Otras

Especifique: _____

6. ¿Cómo considera la calidad y cantidad de recurso con los que dispone para el desempeño de sus labores?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Deficiente

7. Enumere del 1 al 6, ¿Cuál de los factores ambientales internos y externos, le afecta su desempeño laboral?, siendo el 1 el más importante.

Iluminación
Ruido
Ventilación
Contaminación
Limpieza de instalaciones
Otros

Especifique: _____

COMPONENTE 4. PRESTACIONES.

1. ¿Existen incentivos para el personal que realiza sus tareas con responsabilidad y eficacia?

Si No

Si su respuesta es sí, especifique qué tipos: _____

2. Indique cuál de los siguientes beneficios brinda la Universidad para que el personal docente se mantenga motivado:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Capacitación y entrenamiento | <input type="checkbox"/> |
| Recreación familiar | <input type="checkbox"/> |
| Despensa | <input type="checkbox"/> |
| Bonos salariales | <input type="checkbox"/> |
| Servicios de salud | <input type="checkbox"/> |
| Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Especifique cuáles:

3. ¿Cuántos años más considera prudente se le deben brindar al docente como oportunidad para desempeñarse, después de obtener su estatus de jubilado?

- Ninguno
- | | |
|------------------|--------------------------|
| De 1 a 2 años | <input type="checkbox"/> |
| De 3 a 4 años | <input type="checkbox"/> |
| De 5 en adelante | <input type="checkbox"/> |

COMPONENTE 5. COMUNICACIÓN.

1. De acuerdo a los siguientes criterios, indique el grado en el que usted está de acuerdo con que la comunicación que se practica en la facultad es abierta y flexible:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Neutral | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

2. Indique ¿cuál de los siguientes medios de comunicación se utiliza en la Facultad?

- Memorando

Internet
Boletines
Teléfono
Otros

Especifique:

3. ¿Considera que los medios de comunicación dentro de la Facultad se utilizan de manera oportuna?

Si No

¿Por qué?:

4. ¿Cómo considera la comunicación entre el personal administrativo y los docentes?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Deficiente

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

I OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Solicitamos su valiosa colaboración con el propósito de recopilar datos que nos servirán para la elaboración de nuestro trabajo de graduación, el cual consiste en:

"Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador", así mismo se garantiza que la información es estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial

II. INDICACIONES

Por favor conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva, indicando su grado de conformidad de acuerdo con cada pregunta basado en las siguientes equivalencias:

1	2	3	4	5
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

PARTE I. GENERALIDADES

Sexo: _____

Edad: _____

Escuela a la que pertenece: _____

Tiempo de estudiar en la Facultad: _____

PARTA II. DATOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

COMPONENTE I. DOMINIO DE LA MATERIA	1	2	3	4	5
1. Usan con precisión la técnica y conceptos fundamentales de sus materias					
2. Establecen relaciones relevantes entre sus materias y otras disciplinas					
3. Responden con propiedad a dudas y preguntas de los estudiantes					
4. Proveen bibliografía relevante y actualizada de sus materias					
5. Muestran dominio de la estructura general de las materias que imparten					
COMPONENTE II. CONDUCCIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
1. Combinan métodos y técnicas variadas en sus clases					
2. Fomentan la reflexión más que el aprendizaje memorístico					
3. Elaboran análisis y síntesis de los temas más significativos					
4. Verifican la comprensión de los temas por parte de los estudiantes					
5. Atienden a necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes					
COMPONENTE III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. Preguntan en las pruebas aspectos relevantes de los temas estudiados					
2. Sus pruebas exigen procesos de reflexión y comprensión auténtica					
3. Formulan los ejercicios de evaluación con claridad y sin ambigüedades					
4. Recurren a criterios claros y uniformes al calificar las evaluaciones					
5. Entregan los resultados de las evaluaciones en forma oportuna					
6. Asignan calificaciones en forma justa y objetiva					
COMPONENTE IV. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES	1	2	3	4	5
1. Son puntuales y utilizan todo el tiempo asignado para sus clases					
2. Ejercen un liderazgo democrático y participativo					
3. Establecen relaciones respetuosas y positivas con los estudiantes					
4. Fomentan la independencia y responsabilidad de los estudiantes					
5. Cumplen lo prometido a los estudiantes en forma completa y oportuna					
6. Manifiestan respeto, satisfacción y motivación por la actividad docente universitaria					

ANEXO 3



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El programa de inducción es una herramienta de mucha importancia ya que de este depende el conocimiento de las bases de la Facultad, logrando con ello que los docentes sepan que es lo que se pretende lograr y hacia donde deberá encaminar sus esfuerzos.

PERFIL DEL PARTICIPANTE

Todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y los nuevos ingresos al puesto

OBJETIVOS

- Conocer la misión, visión y objetivos de la Facultad.
- Conocer las políticas generales de la Facultad.

- Conocer los deberes y derechos de los docentes.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

Para el máximo aprovechamiento del curso de inducción se desarrollará una charla explicativa, la cual a su vez contará con cierto material de apoyo y un breve recorrido por las instalaciones de la Facultad.



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

BENEFICIOS

- Encaminar los esfuerzos del personal docente con los de la Facultad.
- Conocimiento de los derechos y deberes de los docentes.
- Conocimiento de la normativa universitaria.

RESPONSABLE

- Departamento de Recursos Humanos.
- Jefaturas de cada Escuela.

DURACIÓN

8 Horas

CONTENIDO

- Historia de la Facultad.
- Normativa Universitaria.
- Plan estratégico de la Facultad.
- Estructura Organizativa.
- Servicios que presta la Facultad.
- Derechos y deberes del personal docente.

ANEXO 4



TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones porque está ligado a la percepción de los empleados sobre diferentes factores de su vida en la empresa y a su respuesta con actitudes y acciones a esos estímulos, los cuales generalmente no son conocidos por la alta dirección de la empresa o son tomados como situaciones naturales de la cultura empresarial.

Un inadecuado clima organizacional, es fuente de baja moral, desmotivación, baja productividad, desinterés por los objetivos de la institución, todo ello se traduce en una disminución en el desempeño de labores.

PERFIL DEL PARTICIPANTE

Jefes de cada escuela y coordinadores de materia

OBJETIVOS

- Identificar la importancia que tiene un buen clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral.

- Obtener criterios y herramientas que le permitan desarrollar y evaluar un estudio de clima organizacional en la Facultad.

TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL



- Conocer y aplicar los pasos del proceso de análisis y mejora de clima organizacional.
- Aplicar medidas para la optimización del clima organizacional.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

Para el máximo aprovechamiento de los participantes se utilizarán charlas magistrales y prácticas en el diseño y elaboración de encuestas, análisis de los resultados y recomendaciones sobre los problemas encontrados.

BENEFICIOS

- El participante conocerá las ventajas de conocer el estado del clima organizacional en la Facultad
- Podrá diseñar su propio estudio de acuerdo a las necesidades de la Facultad.
- Podrá establecer formas de análisis y de presentación de resultados

CONTENIDO

1. Conceptos básicos.
 - Enfoque estratégico del clima organizacional.
 - Clima y cultura organizacional.
 - Clima laboral.



TALLER DE GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2. Métodos de diagnósticos.
3. El proceso de diagnóstico.
4. Definición de estrategias y definiciones de mejoras.
5. El plan de acción y seguimiento.

DURACIÓN

16 Horas

ANEXO 5



TALLER DE MOTIVACIÓN

La motivación de los empleados es un objetivo constante en la agenda de un líder. Generalmente sabemos qué nos motiva a nosotros, pero, hay tendencia a suponer qué puede motivar a nuestros empleados.

Es importante tener en cuenta la diversidad de razones por las que las personas trabajamos. Solamente si el diagnóstico de las causas por las que hay un bajo rendimiento es correcto, podremos tomar las acciones adecuadas para conseguir la motivación de nuestro equipo.

PERFIL DEL PARTICIPANTE

Jefes de escuela y docentes en general.

OBJETIVOS

- Diagnosticar las razones por las que una persona rinde eficaz o ineficazmente en el trabajo.
- Analizar nuestras habilidades para motivar.
- Identificar elementos "motivadores" y elementos "desmotivadores".
- Conocer herramientas que facilitan la motivación.



TALLER DE MOTIVACIÓN

CONTENIDO

Rendimiento laboral

- Diagnóstico de las causas de un mal rendimiento.
- Razones por las que trabaja la gente.
- Conclusiones sobre motivación laboral.

Teorías sobre motivación

- Maslow.
- Herzberg.
- Elementos motivadores y elementos desmotivadores.

Modelo de motivación laboral

- Características del trabajo.
- Estados psicológicos.
- Resultados.

Herramientas de motivación laboral

- Dirección por objetivos.
- Horario flexible.
- Equipos auto-dirigidos.
- Rotación de puestos.
- Liderazgo situacional.
- Enriquecer el puesto de trabajo.
- Revisión de desempeño.
- Política de compensación.
- Carrera profesional.

DURACIÓN

8 horas.

ANEXO 6



SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal aunque es un proceso aparentemente sencillo, no es fácil hacerlo con eficacia. Todos tenemos ejemplos de "malos entendidos". "Hablar" no es sinónimo de "comunicar". En estas sesiones vamos a conocer herramientas que nos van a facilitar el mejorar nuestras habilidades de comunicación. Estas habilidades son, principalmente, la capacidad de exponer nuestras ideas, el empleo de un vocabulario correcto, preguntar, practicar la "escucha atenta", reconocer características de la otra persona.

PERFIL DEL PARTICIPANTE

Todo el personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

-Comprender las representaciones sensoriales y su aplicación en la comunicación

OBJETIVOS

- Practicar un modelo de influencia/persuasión

- Comprender los diferentes elementos de la comunicación interpersonal (momento, medio, lugar, modelos mentales, motivación)



SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

CONTENIDO

Conceptos generales de comunicación interpersonal

- Evolución histórico-conceptual.
- Elementos de la comunicación interpersonal (entorno, momento, lugar).

Representación sensorial

Modelos mentales

- Diálogo y discusión.
- Observación y valoración.
- Escalera de inferencia.

La gestión del conflicto

- Evolución histórico-conceptual.
- Elementos de la comunicación (entorno, momento, lugar).

Modelo de influencia/persuasión

- Objeciones.
- Propositiones.
- Sincronización de proposiciones.

Lenguaje corporal

DURACIÓN

16 Horas

ANEXO 7



TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se ha convertido casi en la única forma de trabajar. La interdependencia de las personas y organizaciones requiere el trabajo en equipo. En primer lugar debemos diferenciar entre equipo y grupo de trabajo. Solamente si tienen objetivos, procesos y planes comunes se puede considerar que un colectivo de personas es un equipo. En otros casos, forman un grupo de trabajo, en estas sesiones se comprenderá como conseguir un alto rendimiento de nuestra organización mediante el trabajo en equipo.

PERFIL DEL PARTICIPANTE

Todo el personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.

OBJETIVOS

- Conocer las características y elementos que componen un equipo eficaz.
- Comprender las diferencias entre equipo y grupo.
- Conocer cómo planificar y organizar el trabajo en equipo.



TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

CONTENIDO

Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

Características de un equipo eficaz

- Habilidades.
- Responsabilidad individual y mutua.
- Implicación.
- Comunicación.

Planificación y organización del trabajo en equipo

Las 3 dimensiones de los equipos de trabajo y las tareas de cada una de ellas

- Las tareas.
- El individuo.
- El equipo.

Algunos problemas más habituales de un equipo: ¿cómo resolverlos?

- Cualquier tema genera un problema.
- El equipo no es participativo.
- El "experto" domina al resto de los componentes.



TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

-Las reuniones no son efectivas
las tareas no se terminan en
fechas.

DURACIÓN

8 Horas

**CUADRO RESUMEN DE POLITICAS
DICIEMBRE DE 2005**

POLITICAS DE APOYO (CURSOS ABIERTO)		
TIPO DE CURSO	1 DE DICIEMBRE DE 2005	
I. CURSOS ABIERTOS	CURSOS ADMINISTRATIVOS	CURSOS TECNICOS
A) EN EL PAIS	De 8 hasta 24 horas	De 8 hasta 40 horas
Número de horas		
% de apoyo sobre el costo de participación	Hasta 60% (Independientemente del nivel organizativo)	Hasta 60% (Independientemente del nivel organizativo)
Número de personas propuestas a apoyar	HASTA 2 NIVEL DIRECTIVO Y HASTA 5 NIVEL OPERATIVO	HASTA 2 NIVEL DIRECTIVO Y HASTA 5 NIVEL OPERATIVO
B) EN EL EXTRANJERO	De 8 hasta 24 horas	De 8 hasta 40 horas
Número de horas		
% de apoyo sobre el costo de participación	Hasta 30% (Independientemente del nivel organizativo)	Hasta 50% (Independientemente del nivel organizativo)
Número de personas de acuerdo a nivel	HASTA 2 NIVEL DIRECTIVO Y HASTA 2 NIVEL OPERATIVO	HASTA 2 NIVEL DIRECTIVO Y HASTA 2 NIVEL OPERATIVO

POLITICAS DE APOYO (CURSOS CERRADOS)		
TIPO DE CURSO	1 DE DICIEMBRE DE 2005	
II. CURSOS CERRADOS		
Número de horas	De 8 hasta 120 Horas	De 8 hasta 180 Horas
Número de grupos a apoyar	Sujeto a análisis	Sujeto a análisis
Número de personas por grupo	Sujeto a análisis	Sujeto a análisis
% de apoyo		
■ Proveedor Nacional	Hasta 85% de honorarios y material didáctico	Hasta 85% de honorarios y material didáctico
■ Proveedor Extranjero	Hasta 85% de honorarios y material didáctico	Hasta 85% de honorarios y material didáctico

ANEXO 9

GLOSARIO

Actitud: Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

Aptitudes: Atributos relacionados con la percepción, coordinación motriz, destreza manual o capacidad intelectual, esenciales en el desempeño de una tarea o de una competencia.

Aprendizaje: Es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de sus vidas.

Calidad: Buscar cero defectos, hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente, es un equilibrio de elementos como son el liderazgo, actualización de habilidades, sistema y un ambiente propio para aplicarlos.

Clima Organizacional: Es el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Competencias: Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Comunicación: Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos persona.

Conocimiento: aquel que permite que el individuo tenga un cuadro de referencias para situarse en el mundo que lo rodea y entenderlo de manera adecuada. La información fundamental necesaria para comprender suficientemente los pormenores de cualquier situación.

Control: proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas.

Cualificar: denotado como calificar algo, la calidad de poder calificar o de poner una nota.

Desempeño Laboral: se enmarca en lograr que las necesidades de los empleados se enlacen con los propósitos para los que fue creada la organización y obtener de esta manera, los resultados esperados con una mayor facilidad.

Desempeño laboral docente universitario: Consiste en el cumplimiento de los factores básicos de la docencia, los cuales son: La investigación, la proyección social y la docencia.

Destreza: es la capacidad para realizar una tarea con una velocidad y calidad aceptable.

Docencia: Busca transmitir y despertar conocimientos y habilidades de investigación e interpretación en los educandos, para su formación como profesionales.

Eficacia: hacer las cosas correctas, seleccionar las cosas correctas para realizarlas, capacidad de escoger lo apropiada para la realización de algo.

Eficiencia: hacer las cosas correctamente, la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de objetivos.

Enseñanza: Conjunto de conocimientos, principios, ideas, etc., que se enseñan a alguien.

Estrategias: programa general para definir y lograr los objetivos de una organización, la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

Evaluación del desempeño: es una técnica de gestión de Recursos Humanos que se orienta a recabar información sobre la actuación de cada una de las personas de la organización, en relación a una serie de factores establecidos de antemano.

Evaladores: Personas que han sido capacitadas en el conocimiento teórico y práctico de las normas y el proceso de evaluación. Estas personas están autorizadas para aplicar las pruebas de evaluación de calificaciones/competencias a los trabajadores.

Evidencia Histórica: Productos, documentos o registros generados por el candidato a lo largo de su actividad productiva los cuales permiten comprobar su competencia.

Formación: Parte del sistema de certificación que incluye la conformación y ejecución de programas de capacitación técnica y profesional para satisfacer las necesidades y demandas de trabajadores y empresarios. Como principio fundamental se basa en el diseño de módulos flexibles y adaptados a las necesidades y posibilidades de los trabajadores.

Formadores: Personas que han sido capacitadas en el conocimiento teórico y práctico de las normas y están autorizados para brindar capacitación a terceras personas.

Gestión administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Habilidad: Capacidad y disposición para una tarea, acción que demuestra la destreza o inteligencia de una persona.

Información: datos que han sido organizados y analizados de alguna manera significativa.

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

Instrumento de Evaluación: Herramienta de evaluación que permite obtener (producir) las evidencias requeridas por los elementos de la UCL y la información acerca de su calidad.

Investigación: Es la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

Liderazgo: Proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijado.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Método científico: Es un proceso en el cual se usan experimentos para contestar preguntas.

Método inductivo: Es un procedimiento ante todo empírico, esto es basado en la observación.

Misión: es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación, que justifica la existencia de una organización.

Motivación: son los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual.

Muestra: parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar de la población.

Norma: Documento establecido por consenso, y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, tendiente a la obtención de un grado óptimo de ordenación, en un contexto determinado.

Objetivos: son los puntos hacia los cuales las organizaciones encaminan su energía y recurso, una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y son logros específicos y medibles.

Pedagogía: Ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza, En general lo que enseña y educa por doctrina o ejemplos.

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. Conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planeación: proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de estas.

Planear: trazamiento de un plan, de hacer proyecciones indica que se piense, a través de objetivos y acciones y con anticipación, que las acciones se basen en algún método, plan o lógica mas que en una mera suposición.

PLACYD: Plan de Capacitación y Desarrollo Docente.

Planes Estratégicos: planes designados a lograr las metas generales de una organización.

Proyección social: es el medio a través del cual el quehacer académico interactúa con la realidad social.

Promoción horizontal: Es por la cual los docentes van mejorando sus condiciones económicas, laborales y profesionales, pero sin cambiar su desempeño como docente de aula.

Promoción vertical: Es por la cual los docentes pueden desempeñar tareas diferentes a la docencia directa, tal como desempeñar cargos directivos o de supervisión.

Técnica de Evaluación: Marco de acción que permitirá construir una estrategia y determinar el tipo de instrumento de evaluación a utilizar durante el proceso de evaluación.

Trabajo en equipo: Es lograr que un grupo de personas logren encaminar sus esfuerzos por un objetivo en común, el cual a su vez deberá estar relacionado con el propósito para el cual fue creada la organización.

Visión: Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro.