

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**

**TESIS:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS  
DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
EL SALVADOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES,  
AÑO 2012.”**

**PRESENTA:**

**Br. HERNÁNDEZ AMAYA, JHONATAN MÁRTIREZ**

**Br. MARTÍNEZ PONCE, MARIO ELVIS**

**Br. RIVERA FLORES, JOSÉ MARÍA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2012**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

**SECRETARIO GENERAL:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

**DECANO DE LA FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

**VICEDECANO DE LA FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** Lic. Carlos Alexander Díaz.

**SECRETARIO DE LA FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:** Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández.

**DOCENTE COORDINADOR:** Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez.

**DOCENTE DIRECTOR:** Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández.

**ASESOR METODOLÓGICO:** Lic. Francisco Gallardo

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Sonia Amaya, por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Josael Cañas, por los ejemplos de perseverancia y consejos, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi novia Daysi Martínez, por estar siempre a mi lado y ser mi motivación, por el gran amor que me ha demostrado todos estos años de estudio y por su gran apoyo.

A mis hermanos Jaime Cañas y Jessica Hernández por apoyarme y quererme siempre, esto también se los debo a ustedes.

A mi abuela Mirian Amaya por apoyarme siempre aunque no estemos juntos.

A todos los licenciados que ayudaron a nuestra formación y por su apoyo, principalmente a Lic. Jorge Ortez.

A todos mis familiares que en algún momento me han brindado su apoyo siempre.

A mis amigos, Elvis, José María, Carlos, Américo, Charle, Luis por compartir buenos y malos momentos.

**JHONATAN MÁRTIRES HERNÁNDEZ AMAYA**

En primer lugar y sobre todo a Dios quien ofreció todas las condiciones necesarias durante todo el tiempo de vida que me ha regalado, para culminar con éxito este proceso y etapa de mi vida.

A mi madre Rosa Ponce López y Misael Martínez Panameño, quienes son los responsables de que en mi vida llegue a este logro, han sido la fuerza y motivación que impulso un sueño pequeño hasta convertirse en un éxito maravilloso en mi vida, infinitas gracias, les amo con todo mi corazón, y este gran paso va con especial dedicatoria a ustedes padres.

A mis dos hermanos Omar Martínez Ponce y Dayana Martínez Ponce, a quienes quiero mucho y por quienes trato de mejorar a cada momento, para tratar de ser un buen para ellos. A mis abuelos quienes siempre han sido un ejemplo a seguir, virtuosos trabajadores y respetuosas personas con sus semejantes, a mis primos y tíos quienes con su cariño y amor desinteresado han estado al pendiente de mi camino en todo este tiempo, y han brindado mayor motivación y fuerza en este proceso académico.

A nuestro asesor de tesis, Lic. Jorge Alberto Ortez, quien a pesar de muchas situaciones mostro sobre todo la clase de profesional que es, y que con sus conocimientos y sabiduría para instruirme como estudiante fue capaz de motivarme a seguir adelante y brindarme los conocimientos necesarios para concluir de buena manera este proceso.

A todos los maestros que han formado parte de este proceso académico, de quienes he aprendido mucho. Y a todo el personal administrativo por su valiosa colaboración y servicios prestados en estos seis años con buena disposición. A mis buenos y grandes amigos con quienes compartimos muchas buenas experiencias y quienes siempre han deseado lo mejor para mí.

A mi grupo de tesis y buenos amigos Jhonatan Amaya y José María Flores, con quienes compartimos este proceso y toda la carrera académica.

**MARIO ELVIS MARTINEZ PONCE.**

A Dios todopoderoso por haber hecho posible hacer llegar mi vida y ayudarme hasta estos momentos, por haber puesto los recursos necesarios para el desarrollo personal y académico durante todos estos años.

A mis padres José Vicente Rivera y María Magdalena Flores por el sacrificio y esfuerzo hecho en todo este proceso académico, por su apoyo incondicional y sus consejos de aliento en los momentos más duros de la vida.

Gracias a mis hermanos, a mi abuelita y familiares que estuvieron a cada momento alentando el esfuerzo hecho en esta carrera.

Especiales agradecimientos a mis mejores amigos Jhonatan Mártires Hernández y Mario Elvis Martínez que a su vez fueron compañeros y aleros de este proceso de graduación, a mis amigos Carlos Bonilla, Américo Campos y demás que no ajustaría el espacio para mencionarlos, y un especial agradecimiento a mi mejor amiga Daysi Martínez por su apoyo y ánimos en todas las partes de mi vida, te quiero mucho Day.

A la familia Amaya Cañas por todo el apoyo brindado durante la carrera y este proceso de graduación, y por ofrecerme incondicionalmente una familia más.

A toda la planta Docente que tuve el privilegio de ser su alumno y aprender de ellos y a todos aquellos que me ofrecieron su amistad, bendiciones.

A mi equipo del proceso de graduación, Elvis y Jhonatan por haber compartido estos momentos y muchos en la carrera académica y por su amistad brindada, también a nuestro asesor de tesis Lic. Jorge Ortez gracias por echarnos la mano y por su amistad brindada en toda esta carrera.

**JOSÉ MARIA RIVERA FLORES**

## ÍNDICE.

<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
1.1 Situación Problemática.....	12
1.2 Enunciado del problema.....	14
1.3 Justificación de la Investigación. ....	15
1.4 Delimitación de la Investigación.....	16
1.4.1 Delimitación Espacial.....	16
1.4.2 Delimitación Temporal.....	16
1.4.3 Delimitación Teórica. ....	16
1.5 Objetivos de la Investigación .....	17
1.5.1 Objetivo General. ....	17
1.5.2 Objetivos Específicos. ....	17
<b>CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Marco Histórico. ....	18
2.1.1 Antecedentes del desempeño laboral.....	18
2.2 Marco Teórico.....	19
2.2.1 Dirección. ....	19
2.2.2 Comunicación.....	20
2.2.2.1 Proceso de la comunicación. ....	20
2.2.2.2 Canales de comunicación .....	21
2.2.2.3 Comunicación interpersonal.....	22
2.2.2.4 Comunicación organizacional .....	23
2.2.3 Motivación.....	26
2.2.3.1 Teorías de la motivación .....	27
2.2.3.2 Teorías de procesos de motivación.....	29
2.2.4 Liderazgo.....	30
2.2.4.1 Teorías del liderazgo .....	31
2.2.4.2 Componentes del liderazgo .....	41
2.2.4.3 Capacidad de liderazgo.....	41
2.2.4.4 Estilo de liderazgo .....	42
2.2.5 Supervisión.....	43
2.2.5.1 Importancia de la supervisión.....	45
2.2.5.2 El proceso del control.....	45
2.2.5.3 Control del desempeño de la organización.....	47
2.2.5.4 Técnicas de control.....	48
2.2.6 Desempeño Laboral.....	49
2.2.6.1 Evaluación del desempeño Laboral.....	49
2.2.6.2 Importancia de la evaluación del desempeño Laboral.....	50
2.2.6.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño. ....	50
2.2.6.4 Relaciones Laborales.....	54
2.3 Marco Normativo. ....	55
2.3.1 Constitución de la República de El salvador. ....	55

2.3.2 Ley General de Educación Superior.....	56
2.3.3 Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.....	59
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>72</b>
3.1 Tipo de investigación.....	72
3.2 Recolección de datos.....	73
3.2.1 Fuentes de información.....	73
3.2.1.1 Fuente primaria.....	74
3.2.1.2 Fuente secundaria.....	74
3.3 Técnicas e instrumentos para recopilar información.....	74
3.3.1 Entrevista estructurada.....	74
3.3.2 Encuesta.....	75
3.3.2.1 Diseño del cuestionario.....	75
3.4 Población y diseño de la muestra.....	76
3.4.1 Población.....	77
3.4.2 Diseño de la muestra.....	77
3.5 Método de muestreo y tamaño de la muestra.....	77
3.6 Distribución de la muestra.....	80
3.7 Procesamiento de la información.....	82
3.7.1 Análisis.....	83
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los jefes de departamentos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	84
4.2 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	117
4.3 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	150
<b>4.4 Conclusiones.....</b>	<b>179</b>
4.4.1. Comunicación.....	179
4.4.2. Motivación.....	180
4.4.3 Liderazgo.....	181
4.4.4. Supervisión.....	183
4.4.6. Personal Comprometido.....	184
4.4.7. Objetivos compartidos.....	185
4.4.8. Cumplimiento de acciones planificadas.....	185
<b>4.5. Recomendaciones.....</b>	<b>186</b>
4.5.1. Comunicación.....	186
4.5.2. Motivación.....	187
4.5.3. Liderazgo.....	187
4.5.4. Supervisión.....	187
4.5.5. Relaciones Laborales.....	188
4.5.6. Personal Comprometido.....	188
4.5.7. Objetivos compartidos.....	189
4.5.8. Cumplimiento de Acciones Planificadas.....	189
<b>CAPÍTULO 5. “DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES.”.....</b>	<b>190</b>
5.1. Objetivos del plan.....	190
5.1.1. Objetivo general:.....	190
5.1.2. Objetivos específicos:.....	190
5.2 Justificación del plan.....	191

5.3 Políticas del plan.....	191
5.4. Estrategias del plan.....	192
5.5 Importancia del plan.....	193
5.6 Alcance del plan.....	194
5.7 Componentes del plan.....	194
5.7.1 La comunicación.....	194
5.7.1.1 Estrategias del factor comunicación.....	195
5.7.1.2. Políticas del factor comunicaciones.....	195
5.7.1.3 Importancia de la Comunicación.....	196
5.7.1.4 Desarrollo de los elementos de la comunicación organizacional.....	196
5.7.2 Relaciones laborales.....	200
5.7.2.1 Estrategias del factor Relaciones Interpersonales.....	200
5.7.2.2 Políticas del factor Relaciones Interpersonales.....	200
5.7.2.3 Importancia de las relaciones interpersonales.....	201
5.7.2.4 Curso: Construyendo y Fortaleciendo Las Relaciones laborales entre compañeros.....	201
5.7.3 Motivación.....	202
5.7.3.1 Estrategias del factor Motivación.....	203
5.7.3.2 Políticas del factor Motivación.....	203
5.7.3.3 Importancia de la Motivación.....	204
5.7.3.4 Programa de Motivación.....	205
5.7.3.4.1.1 Estrategias Motivacionales.....	205
5.7.4 Liderazgo.....	208
5.7.4.1 Estrategias del factor liderazgo.....	208
5.7.4.2. Políticas del factor liderazgo.....	209
5.8. Supervisión.....	209
5.8.1 Estrategias del factor Supervisión.....	209
5.8.2 Políticas del factor Supervisión.....	210
5.9. Evaluación del Desempeño.....	210
5.9.1 Estrategias de la Evaluación del Desempeño.....	211
5.9.2 Importancia de la evaluación.....	211
5.9.3. Evaluación y control.....	212
5.9.3.1. Herramientas de evaluación y control.....	212
5.10 Plan de implementación.....	214
5.10.1 Introducción.....	214
5.10.2. Objetivos.....	214
5.10.3 Actividades a realizar.....	215
5.10.4 Recursos que se requieren.....	216
5.10.5 Evaluación y resultados de la implementación del Plan.....	217
5.11. Presupuesto.....	217
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>219</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>220</b>
Mapa de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	235



## **RESUMEN.**

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos, el primero describe la situación problemática, donde se analiza la realidad actual de la Facultad Multidisciplinaria Oriental con respecto a la Dirección y Desempeño Laboral; se determinan los objetivos de la investigación, objetivos generales y específicos; luego se plantea un sistema de hipótesis compuesto por hipótesis generales y específicas; justificación de la investigación; abarca también la limitación de la investigación compuesta por la temporal, espacial y teórica. En el segundo capítulo se desarrolla el marco de referencia de la investigación que se divide en Marco Histórico, Marco Teórico y Marco Normativo.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología de investigación utilizada para recopilar la información, ésta se obtuvo de fuentes secundarias mediante la consulta bibliográfica; de fuentes primarias de cuestionarios dirigidos a estudiantes, docentes y jefes de departamentos académicos; de lo cual se pudo evaluar la situación de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

En el capítulo cuatro se halla la tabulación de los resultados obtenidos, también la interpretación de los resultados, lo cual permitió construir las conclusiones y recomendaciones. El capítulo cinco es Diseño de un Plan de Dirección de los Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador para mejorar el Desempeño Laboral de los Docentes, en él se incluye objetivos, estrategias del plan a implementar y componentes del plan.

La población de la Facultad Multidisciplinaria Oriental se verá beneficiada con el diseño de un Plan de Dirección, ya que contribuirá al mejoramiento de la calidad del trabajo de docentes.

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación con el título “Diseño de un Plan de Dirección de los Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador para mejorar el Desempeño Laboral de los Docentes”, el cual tiene por objetivo ayudar a mejorar el la calidad del trabajo de los docentes de dicha institución.

Pensando en la comprensión de los lectores, el presente trabajo de graduación se subdivide en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I: contiene un análisis de la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, la justificación la cual indica los beneficiados, las delimitaciones que contienen la ubicación y el tiempo determinado para la investigación, los objetivos que se persiguen con la investigación y las hipótesis planteadas.

El capítulo II: contiene el marco de referencia, que está conformado por el marco normativo el cual contiene las leyes y convenios que protegen los derechos de los empleados, el marco histórico que muestra la evolución de la influencia de la Dirección en el Desempeño Laboral, la historia de la institución, y el marco teórico conformado por las bases teóricas que sustentan el tema de investigación.

El capítulo III: incluye el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación y se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio y se determina el tamaño de la muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de la información.

El capítulo IV se titula análisis e interpretación de resultados, en esta parte se procesó la información recabada en la investigación haciéndose un análisis de la misma para luego elaborar conclusiones de los datos obtenidos y sus respectivas recomendaciones.

Por último, el capítulo cinco contiene la propuesta la cual consiste en el Diseño de un Plan de Dirección de los Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador para mejorar el Desempeño Laboral de los Docentes, el cual está conformado por sus respectivos objetivos del plan, políticas, estrategias y componentes del plan que contribuirán al logro de los fines propuestos.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática.**

En la actualidad el desempeño laboral juega un papel muy importante en el ámbito de toda organización, ya que mediante un buen desempeño del personal se logra cumplir los objetivos de toda empresa. Además viven en constantes cambios que les exigen mantenerse en un nivel de mejoramiento continuo en cuanto a desempeño se refiere.

Debido a la importancia de este tema se han desarrollado diversas investigaciones, siendo uno de los escritores más conocidos en esta área, Idalberto Chiavenato, quien define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel, plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas de los empleados sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros, su deseo de armonía y sobre todo una efectiva dirección administrativa. Por tanto el desempeño se vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la organización.

En cuanto al funcionamiento de la Universidad de El Salvador, éste se encuentra contemplado en la Constitución de la República, donde se detalla que la Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Y deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra.

De acuerdo con este planteamiento de libertad de funcionamiento, se hace evidente que la Universidad de El Salvador (UES) y por ende la Facultad Multidisciplinaria Oriental (FMO),

cuenta con actividades y objetivos determinados; especificaciones de las tareas, así como reglamentos bien definidos, basados en la burocracia y en una estructura jerárquica piramidal.

Por lo anterior, el desempeño de los docentes de la FMO depende, en gran parte, de la capacidad de liderazgo y de dirección de los jefes de los departamentos académicos que se encuentran en los niveles de ejecución, quienes deben tener la capacidad de generar un ambiente donde se propicien buenas relaciones laborales, de mantener motivados a los docentes, de lograr que todos se comprometan con los objetivos de la institución y de lograr que las acciones planificadas se lleven a cabo.

En consecuencia, un manejo inadecuado de los procesos que se llevan a cabo dentro de las funciones que desempeñan cada uno de los docentes y una mala dirección, puede afectar la buena prestación del servicio en las universidades, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se les brinda a los estudiantes.

De acuerdo con la Ley de Educación Superior y el Decreto N°468 de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, las universidades estatales y privadas, están facultadas para: Elegir a sus autoridades administrativas, administrar su Patrimonio y emitir sus instrumentos legales internos.

De lo cual también la Facultad Multidisciplinaria Oriental goza de tal autonomía, siendo una de las principales causas generadoras de divisionismo, tanto en el personal docente como los estudiantes de la Universidad; lo cual se puede identificar a simple vista y de mejor manera en las etapas de elecciones universitarias, donde se pierde de vista los objetivos de la Educación Superior como: formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios **éticos** y prestar un servicio social a la comunidad. Puesto que en tales situaciones los diferentes docentes defienden intereses individuales que les lleva a accionar en determinadas ocasiones de una manera antiética. Lo que afecta los procesos de comunicación entre los docentes mismos y por ende las relaciones laborales entre ellos.

Por otra parte el educador o docente es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna. Por lo que ante la importancia de tal obligación, se hace necesario mantener motivados a los docentes hacia el compromiso del cumplimiento de tal responsabilidad; lo cual hasta el momento se ha visto obstaculizada, ya que según estudios anteriores sobre el estrés laboral en la FMO, han detectado un ambiente laboral estresante debido a la percepción que cada individuo tiene de la organización, y de sus jefes inmediatos, lo cual genera un ambiente de disputa, ausentismo y ansiedad, y al mismo tiempo, hasta cierto punto, pérdida de interés en su trabajo y por ende desmotivación.

En la Facultad Multidisciplinaria Oriental, se vive un ambiente laboral tenso debido a la lucha de poder que se mantiene entre los docentes y sobre todo a un liderazgo autocrático por parte de los jefes de departamentos académicos, lo cual genera una negativa entre los docentes de delimitar y establecer objetivos afines que puedan trazarse como meta, y mucho menos un trabajo en equipo para lograr objetivos compartidos.

De igual manera los jefes de los Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, no cuentan con un mecanismo de control eficiente sobre las acciones planificadas y el trabajo desempeñado por los docentes, en quienes se observan en ocasiones falta de compromiso con su trabajo, ética y respeto por el mismo, ya que se dan casos de corrupción académica generada por los mismos docentes. Ante esto se hace necesario contar con un plan de dirección de trabajo para mejorar el desempeño laboral docente.

## **1.2 Enunciado del problema.**

¿Cómo influye la Dirección de parte de los Jefes de los Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental en el desempeño laboral de los docentes de la misma?

### **1.3 Justificación de la Investigación.**

Ante el rol importante que desempeña la Facultad Multidisciplinaria Oriental para la población oriental y la sociedad en general del país, es de suma importancia la concientización de la trascendencia y relevancia del papel que desempeñan sus docentes, por lo que se hace necesario establecer lineamientos directrices que ayuden a los Jefes de los Departamentos Académicos a mantener un buen desempeño laboral de los docentes.

Razón por la cual se llevó a cabo esta investigación, con el propósito de analizar el proceso de dirección de los jefes de Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, con el fin de formular lineamientos estratégicos para mejorar el desempeño del personal docente de la Facultad.

La investigación se consideró factible de llevar a cabo ya que se cuentan con los recursos, fuentes primarias, fuentes secundarias y los conocimientos necesarios para poder llevarla a cabo.

Beneficiando a las partes interesadas las cuales son, los estudiantes de carreras afines o interesados, para tener un mayor conocimiento de cómo están estructurados los departamentos de la Facultad, sus procesos de dirección y funciones. A los jefes de departamento, ya que proporcionó conocimientos y posibles soluciones a problemas que dificulten lograr un mejor desempeño laboral.

También beneficiará a nivel general a la Facultad Multidisciplinaria Oriental, ya que por medio de este tipo de investigación permitirá proyectarse como una institución comprometida con su trabajo. Al grupo de investigación le permitió ampliar sus conocimientos acerca de la dirección de personal y el desempeño laboral y poder aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso de formación superior.

En el campo metodológico se pretende contribuir para otros estudios similares que surjan en un futuro, sirviendo como material de apoyo.

#### **1.4 Delimitación de la Investigación.**

##### **1.4.1 Delimitación Espacial.**

La investigación se realizó en la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, ubicada en el Cantón El Jute, de la ciudad de San Miguel, del departamento de Sal Miguel, El Salvador.

##### **1.4.2 Delimitación Temporal.**

La investigación se llevó a cabo durante el periodo de Febrero a Octubre de 2012.

##### **1.4.3 Delimitación Teórica.**

La base teórica de la investigación se realizó tomando como referencia varias literaturas pioneras de la administración, específicamente: Robbin, Stephen p.; Coulter Mary, “Principios de administración”; Chiavenato, Idalberto; “Administración de recursos humanos”; Robbin, Stephen “Comportamiento organizacional”; también se tomara en cuenta a Donald C. Mosley, León C. Megginson, Paul H. Pietri, “Supervisión”; así como a Ken Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph, “empowerment”.



## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General.**

- Diseñar un plan de dirección para los departamentos académicos de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de el salvador para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar los elementos del proceso de comunicación que inciden en las relaciones laborales de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- Determinar los factores de motivación que ayuden a formar un personal comprometido en los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- Identificar el tipo de liderazgo que permita desarrollar las condiciones necesarias para que entre los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental se establezcan objetivos compartidos.
- Establecer el mecanismo de supervisión idóneo para lograr el cumplimiento de las acciones planificadas de los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

## **CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco Histórico.**

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”

#### **2.1.1 Antecedentes del desempeño laboral.**

En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús; San Ignacio de Loyola introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas.

Si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial” (Fuchs, 1997).

En Chile, “El Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente nació el 25 de junio del año 2003 a partir del Acuerdo Marco tripartito suscrito por el Ministerio de Educación, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores de Chile.

En relación a su periodicidad, las evaluaciones del desempeño se preparan a intervalos específicos, Mondy y Noé (1997) plantean que dadas las múltiples necesidades de datos que satisface la Evaluación de Desempeño, es imprescindible desarrollar un sistema efectivo, que sea más bien un proceso continuo que un evento anual, y una evaluación amplia que incluya la evaluación del desempeño pasado y el potencial de desarrollo.

## **2.2 Marco Teórico.**

### **2.2.1 Dirección.**

“La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan en el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.<sup>1</sup>

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Pero si bien es cierto que los administradores más eficaces también son por lo general líderes eficientes y que dirigir es una de las funciones esenciales de los administradores, también los es que la administración no se reduce en dirigir. Sin embargo todas las funciones administrativas serían insuficientes si los administradores no supieran dirigir a la gente ni comprendieran los factores humanos presentes en las operaciones a fin de obtener los resultados deseados.

En las empresas después de que se ha contratado y presentado a alguien que va a trabajar en ella los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y alcancen las metas organizacionales. Esta es la función de dirección propia de la gerencia. Es una función importante ya que involucra a personas, lo cual es muy importante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etc. Además se necesitan líneas de comunicación efectiva y eficiente. En ocasiones es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas y por qué hacen tal o cual cosa.

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración una perspectiva global; 11<sup>a</sup> edición, México, 1998, Editorial MacGraw Hill, p. 498

### **2.2.2 Comunicación.**

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Una comunicación implica transacciones entre las personas, y necesita al menos de dos, la que envía un mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

De igual manera se debe tener en cuenta que muchos factores situacionales y organizacionales influyen en el proceso de comunicación. En el ambiente externo estos factores pueden ser de orden comunicativo, sociológico, legal-político y económico. Algunos de los factores situacionales que afectan la comunicación en una empresa son la estructura organizacional, los procesos administrativos, y no administrativo y la tecnología.

#### ***2.2.2.1 Proceso de la comunicación.***

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor.

Los elementos básicos del modelo de comunicación actual son:

**Comunicador:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objeto el comunicarse.

**Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

**Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

**Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.

**Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

**Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

**Retroinformación:** Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

**Ruido:** Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

#### ***2.2.2.2 Canales de comunicación***

El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personales o lugares. El canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

Así pues, la comunicación organizacional estudia los canales más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y lograr una mejor sincronización de todos sus elementos. Los canales de comunicación pueden dividirse en formales e informales.

### ***2.2.2.3 Comunicación interpersonal***

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación. La comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente.

La comunicación interpersonal es la forma de comunicación más importante para el hombre. Desde muy pequeños comenzamos a formar parte de ella, ya que una de las primeras relaciones que establecemos es de tipo afectivo y aunque al inicio de nuestras vidas no tenemos un lenguaje estructurado la comunicación no verbal nos permite establecer estas primeras relaciones de tipo interpersonal.

En la comunicación interpersonal el ser humano utiliza muchos lenguajes, muchos tipos de formas perceptibles por los sentidos. Uno de ellos es la palabra, pero otros pueden ser el gesto de la cara, o la posición del cuerpo.

#### ***2.2.2.4 Comunicación organizacional***

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional puede dividirse en:

**Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

#### **2.2.2.4.1 Comunicación formal e informal**

La comunicación formal transmite la forma en que cada trabajador de la organización tiene que actuar para garantizar la relación que han de establecer los empleados entre sí, es decir que es aquella que surge en la estructura de una organización y fluye a través de los canales de ésta. Cumple dos objetivos primordiales: motivar a la plantilla y facilitar la toma de decisiones.



La comunicación informal Se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un medio siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para la necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. El principal medio empleado en este tipo de comunicación es el cara a cara, la relación interpersonal directa.

#### **2.2.2.4.2 Dirección del flujo de la comunicación**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

**Comunicación descendente:** es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmosfera autocráticas.

**Comunicación ascendente:** fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Y para su eficacia es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fundamentalmente influido por la alta dirección, la

responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores.

**Comunicación horizontal:** Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

**Comunicación diagonal:** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

### 2.2.3 Motivación

La motivación es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción.

Stephen P. Robbin define “la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.<sup>2</sup>

De esta definición existen tres elementos claves que son: **la intensidad** que se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de personas se centra cuando hablamos de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos a que el esfuerzo se canalice en una **dirección** que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. Por último la motivación tiene una dimensión de **persistencia**, que es la medida del tiempo durante alguien mantiene el esfuerzo.

---

<sup>2</sup> Robbin, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13<sup>a</sup> ed., Pearson Educación, México 2009, p. 175

### ***2.2.3.1 Teorías de la motivación***

#### **Modelos basados en el contenido.**

Las teorías de motivación de contenido, se enfocan en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y determinan el comportamiento. Pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Cuatro modelos importantes de las teorías de contenido son: 1) la jerarquía de necesidades de Maslow, 2) la teoría ERC de Alderfer, 3) la teoría de los factores de Herzberg y 4) la teoría de las necesidades manifiestas de McClelland. A continuación consideraremos cada una de ellas.

#### **Jerarquía de necesidades de Maslow.**

La esencia de la teoría de Maslow es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades del nivel inferior son fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Estas necesidades se definen de la siguiente manera:

- a) Fisiológicas: Necesidad de alimento, bebida, refugio, alivio del dolor.
- b) Salud y seguridad: Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.
- c) Pertenencia social y amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- d) Estima: necesidad de autoestima y estima de los demás.

La teoría de Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior.

### **Teoría de ERC de Alderfer.**

Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:

- a) Existencia: Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- b) Relaciones: Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- c) Crecimiento: Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

La teoría de Alderfer sobre la motivación ofrece un indicador interesante a los administradores acerca del comportamiento. Si se bloquean las necesidades de orden superior de un subordinado (por ejemplo, crecimiento), acaso por política o falta de recurso de la compañía, entonces el administrador le conviene redirigir los esfuerzos del subordinado hacia las necesidades de relaciones o existencias. La teoría ERC supone que los individuos están motivados para entregarse a comportamientos que satisfagan una de las tres series de necesidades.

### **Teoría de dos factores de Herzberg.**

Herzberg creó una teoría de contenido conocida como teoría de dos factores de la motivación. Los dos factores se denominan: insatisfactores – satisfactores o higiénicos – motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones específicas.

En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Si estas condiciones están presentes, esto no por fuerza motiva a los empleados. Estas condiciones son

los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción”. Por ejemplo: Salario, calidad en la supervisión técnica.

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.

### **Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.**

McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos del aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Afl) y la necesidad de poder (n Poder).

McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que le genere satisfacción.

### **2.2.3.2 Teorías de procesos de motivación**

Las teorías de procesos de la motivación buscan responder a las preguntas de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento individual. Examinaremos tres teorías de procesos: la de las expectativas, la de la equidad y la de establecimiento de metas.

#### **Teoría de las expectativas:**

Víctor Vroom planteó una de las explicaciones más populares sobre la motivación. Esta teoría de la motivación según la cual los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben sus esfuerzos generarán un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados.

### **Teoría de la equidad.**

Esta teoría de la motivación que examina la respuesta de una persona a las discrepancias percibidas en proporción de sus insumos, resultados y la de la persona de referencia. La teoría de la equidad explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo.

### **Teoría del establecimiento de metas.**

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

#### **2.2.4 Liderazgo**

James Stoner, A.F. y otros, definen el liderazgo gerencial como "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Definición que según Stoner tiene cuatro aspectos importantes. Primero, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar órdenes, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder. Sin embargo por regla

general el líder tendrá aún más poder. Tercero, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los miembros del grupo, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres anteriores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores éticos, morales, ideales reforzados.”<sup>3</sup> La importancia se puede visualizar cuando las personas manifiestan su liderazgo y que las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo.

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

Si estos rasgos son naturales en una persona se puede hablar de un buen liderazgo y fácil manejo para dirigir y coordinar personal que puede alcanzar las metas y los planes propuestos.

#### ***2.2.4.1 Teorías del liderazgo***

##### **Teoría X**

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro *El lado humano de la empresa* (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

---

<sup>3</sup> James Stoner, A. F. y otros, *Administración*, 6ª Ed., Printice Hall, México 1996, p. 514.

Las premisas de la teoría X son:

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### **Teoría Y**

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.



- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

### **Teoría de los Sistema de Likert**

Sugiere que los estilos de administración si dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

- Sistema 1: Autoritario explotador.

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

- Sistema 2: Autoritario, pero paternal.

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

- Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra.

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el

nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

- Sistema 4: Participativo y democrático.

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan , por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

### **Teoría de Contingencia**

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la

estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

## Liderazgo Situacional

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

- La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- Decir (Alta Tarea - Baja Relación):

El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

- Vender (Alta Tarea - Alta Relación):

El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

- Participar (Baja Tarea - Alta Relación):

El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

- Delegar (Baja Tarea - Baja Relación):

El líder proporciona poca dirección a apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

- Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son ni competentes ni confiables.
- Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.
- Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.
- Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

## **Intercambio de Graen**

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

## **Modelo camino-Meta**

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración de iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

## **Liderazgo Transformador**

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para

que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **Liderazgo Transaccional**

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a



resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

#### **2.2.4.2 Componentes del liderazgo**

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados en los empleados y los clientes.

El liderazgo se compone de cuatro importantes ingredientes:

- ✓ La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- ✓ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones (profundo conocimiento de los individuos)
- ✓ Capacidad para inspirar a los demás (seguidores o empleados) para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.
- ✓ Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante la motivación y el seguimiento de éstos. Tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que éste genera.

#### **2.2.4.3 Capacidad de liderazgo**

Se han identificado cinco fuentes de poder del líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente.

El poder Legítimo, y la autoridad son lo mismo. El poder legítimo representa el poder que tiene un líder debido a su posición en la organización. Las personas en puestos de autoridad es muy probable que también tengan poder de recompensa y coercitivo, pero el poder legítimo es más amplio que el poder para ejercer coerción y recompensar.

El poder coercitivo, es el poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar. Los seguidores reaccionan a este poder con temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si no cumplieran una orden.

El poder de recompensa, es el poder para otorgar beneficios o recompensas positivas. Estas recompensas pueden ser cualquier cosa que la persona valora. En un contexto organizacional, las recompensas podrían incluir dinero reconocimientos favorables al desempeño, promociones, asignaciones laborales interesantes, colegas amistosos.

El poder experto, es una influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales o el conocimiento. Si un empleado posee habilidades, conocimientos o destrezas que son decisivos para la operación de un grupo de trabajo, aumenta el poder experto de esa persona.

Por último el poder referente, es el poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o sus características personales. Este se desarrolla debido a la admiración a otra persona y al deseo de ser como ella.

#### ***2.2.4.4 Estilo de liderazgo***

Según James Stoner (1996), “los líderes tienen dos funciones importantes que se expresan en dos estilos de liderazgo.

- Estilo de liderazgo orientado a las tareas, los gerentes que tienen este estilo ejercen una supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúe de manera satisfactoria. 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 estos. 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 liderazgo, También se deben considerar las fuerzas de la situación”<sup>4</sup>

### **Tipos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.**

- Líder Autocrático: Impone y espera cumplimiento es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- 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 sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- 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.

El uso de un tipo de liderazgo u otro dependerá de la situación.

Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia y democrático en situaciones contrarias.

### **2.2.5 Supervisión**

Una supervisión constante constituye una herramienta importante en todos y cada uno de los departamentos de una organización, ya que consiste en una función que se encarga de controlar y desarrollar el trabajo de los subalternos, además de permitir garantizar que las actividades reales se ajusten actividades planeadas. El control dentro de un sistema empresarial debe ser una tarea cotidiana y debe tener como objeto mejorar los resultados.

---

<sup>4</sup> James Stoner, A. F. y otros, Administración, 6ª Ed., Printice Hall, México 1996, p. 518

Para que una Supervisión sea efectiva se requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión. La supervisión tiene como objetivos principales lo siguiente:

#### OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

Estilo de supervisión:

- **ESTILO AUTOCRÁTICO:** Característico de individuo autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO:** Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.
- **ESTILO LIBERAL:** El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.
- **LOS INDIVIDUOS HOSTILES:** Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a

la hostil (la persona dependiente). Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderazgo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

El estilo liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es generalmente más productivo bajo el tipo de liderazgo liberal.

### ***2.2.5.1 Importancia de la supervisión***

Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes, no obstante solo establecer objetivos o hacer que los empleados acepten los objetivos fijados no es una garantía que se hayan llevado a cabo las acciones necesarias para lograrlos. Los gerentes eficaces necesitan efectuar un seguimiento para tener la seguridad de que, de hecho se está llevando a cabo lo que se supone que los demás deben hacer y de que sus objetivos se están logrando. Si los gerentes no ejercieran control, no tendrían forma de saber si sus objetivos y planes van de acuerdo con lo previsto ni que acciones deben tomar en el futuro.

### ***2.2.5.2 El proceso del control.***

En toda organización se deben establecer las metas y los planes, organizar y estructurar las actividades laborales y desarrollar programas para llevar a las personas a que den su mayor

esfuerzo para alcanzar esas metas. Aun cuando ya se han realizado estas tareas el trabajo no ha terminado allí, se deben entonces monitorear las actividades para asegurarse de que se estén llevando de acuerdo a lo planeado y corregir las desviaciones de consideración. La técnica de Control puede ayudar a detectar problemas en el desempeño y áreas para mejorar.

Robbin define el Control como “Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral”.<sup>5</sup>

Todos las áreas de Dirección deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los subordinados mediante un liderazgo efectivo. Pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó.

También se puede mencionar que el control se aplica para proteger a la organización y sus recursos, para ello el proceso de control según Robbin consisten en tres pasos, Medición, Comparación y Toma de Acciones Administrativas.<sup>6</sup>

Medición, se puede llevar a cabo esta fase por medio de cuatro enfoques para reportar el desempeño real, las cuales son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales, y los reportes escritos. Que es lo que se mide pues esto depende del tipo de organización de que se trate o el tipo de Administración que se ejerce, pero en forma general Robbin define algunos elementos generales como las tasas de satisfacción, rotación y ausentismo.

---

<sup>5</sup> Administration - Stephen Robbins y Mary Coulter; Pag. 398.

<sup>6</sup> Administration - Stephen Robbins y Mary Coulter; Pag. 400.

Comparación, El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar, a medida la organización defina un rango aceptable de desempeño lo que se va a tomar en cuenta a la hora del control son las variaciones fuera de ese rango establecido.

Toma de Acciones Administrativas, Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar.

**Corregir el desempeño real.** Dependiendo de cuál sea el problema, podría llevar cabo diferentes acciones correctivas. Por ejemplo, si el trabajo insatisfactorio es la razón para las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo mediante la implementación de programas de capacitación, la toma de acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de compensación, etcétera.

**Revisar el estándar.** En algunos casos, la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso, el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva. Si el desempeño sobrepasa consistentemente la meta, entonces se debe analizar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse.<sup>7</sup>

### ***2.2.5.3 Control del desempeño de la organización.***

Algunos de los indicadores del desempeño que las organizaciones estimas son, efectividad de costos, el tiempo que los clientes esperan, la satisfacción del cliente por el servicio proporcionado, etc. Claro los indicadores varían dependiendo el tipo de organización y el giro de la misma.

---

<sup>7</sup> Administration - Stephen Robbins y Mary Coulter; Pag. 402

Robbins define el desempeño organizacional como “los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización”.<sup>8</sup>

La información que necesitan sobre el desempeño **organizacional**. Comúnmente, las medidas utilizadas incluyen la productividad organizacional, la efectividad organizacional y rangos de la industria.

La efectividad organizacional es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Esto es una reseña de lo que es el control del desempeño organizacional.

#### ***2.2.5.4 Técnicas de control***

Las técnicas de control son las herramientas utilizadas para medir el desempeño laboral y el cumplimiento de las actividades planeadas en las primeras fases de proceso administrativo, dichas herramientas en síntesis son: control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

El control preventivo como su misma palabra lo dice previene problemas porque se da antes de la actividad real.

El control concurrente se da mientras una actividad está en progreso, o se encuentra en desarrollo. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados.

El control de retroalimentación se da después de que la actividad se ha realizado.

---

<sup>8</sup> Administration - Stephen Robbins y Mary Coulter; Pag. 403



## **2.2.6 Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral es muy importante para evaluar la calidad del trabajo en cualquier empresa, en el área educativa no es la excepción ya que de esta herramienta depende el tipo de profesionales que se les brinda a la sociedad salvadoreña.

### ***2.2.6.1 Evaluación del desempeño Laboral.***

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Según Werther y Davis (1996), La Evaluación del Desempeño “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener actividades-acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”.<sup>9</sup>

A criterio propio en la mayoría de evaluaciones de desempeño no se interesa en el resultado global de la organización si no por el contrario se centra en el desempeño del cargo o del comportamiento del rol del ocupante del puesto.

---

<sup>9</sup>Según Werther y Davis (1996): “La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional” pág. 231.

### ***2.2.6.2 Importancia de la evaluación del desempeño Laboral.***

La evaluación del desempeño laboral permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### ***2.2.6.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.***

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según la revista Opción Consultores los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son:

- ✓ **Sirve para tomar decisiones de Recursos Humanos de manera fundamentada:** esta práctica proporciona información a la empresa acerca del rendimiento de sus empleados en el desempeño de sus funciones y tareas, y en el cumplimiento de sus responsabilidades, lo cual puede ser usado para adoptar decisiones en aspectos tales como: planes de retribución variable, promociones, formación, retención o no de empleados en períodos de prueba, despidos.
  
- ✓ **Es una vía para mejorar el rendimiento de los empleados:** es útil para señalar los puntos fuertes y débiles del empleado, esto es, los aspectos en los que el empleado tiene un correcto desempeño que debe consolidar, y los aspectos en los que el empleado

presenta rendimientos inferiores a los esperados, y que por tanto debe mejorar en el corto plazo.

- ✓ **Es un instrumento para comunicar las normas y valores organizativos predominantes en la organización:** ella permite indicar, tanto a evaluados como a evaluadores, cuáles son los valores y normas de comportamiento que la empresa desea formalizar y consolidar en todos los niveles organizacionales. Refiere tanto a resultados que pretende lograr (qué es lo que se busca de los empleados), como a los procesos de logro de objetivos (métodos aceptables de conseguir tales resultados).
  
- ✓ **Permite validar otras prácticas de Recursos Humanos:** la información suministrada por la evaluación de rendimiento del personal puede dar validez al grado de eficacia de otras prácticas de RRHH, como ser: Selección (¿cuál es el rendimiento de empleados reclutados a través de distintas fuentes?); Formación (¿son útiles los planes de formación de la empresa para mejorar el rendimiento de sus empleados?); Retribución (¿qué efectos tiene sobre el desempeño laboral el sistema de incentivos de la empresa?); Desarrollo Profesional (¿están preparados los empleados de cierto nivel para realizar eficientemente las funciones de un nivel superior?).<sup>10</sup>

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico. La Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.
- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivos por el buen desempeño.

---

<sup>10</sup> Opción Consultores: "La Evolución del Desempeño" Una Práctica de Gestión de sus Recursos Humanos.

- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **2.2.6.3.1. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”<sup>11</sup>

Además plantea los beneficios para cada individuo involucrado en la evaluación, el evaluado, el jefe y la organización:

Beneficios para el individuo:

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

---

<sup>11</sup> Ildaberto Chavenato: “Administración de Recursos Humanos”, pág. 365.

- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

#### Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### Beneficios para la empresa:

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- ✓ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### ***2.2.6.4 Relaciones Laborales.***

Las empresas y organizaciones están incorporadas por el recurso que les da vida, las personas, y por esta razón por la naturaleza humana de interactuar con los demás y el factor laboral es como surgen las relaciones en el lugar de trabajo, la diversidad de la fuerza laboral hace aun mas difícil el manejo adecuado de dichas relaciones para procurar que vayan en caminadas al cumplimiento de la misión de la organización.

Anne Trebilcock define las relaciones laborales como: “sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo”.<sup>12</sup>

Esta autora en su concepto de relaciones laborales hace referencia a representantes, mas adelante en su capítulo explica esta palabra la cual usa para referirse a los sindicatos y la creación de estos con el fin de velar por las condiciones laborales de las personas. También hace

---

<sup>12</sup> Anne Trebilcock: Relaciones Laborales y Gestión del Recurso Humano. Capitulo 21, pág. 2

referencia a las relaciones laborales no solo dentro de la empresa si no de empresa a Estado o Gobierno.

### **2.3 Marco Normativo.**

Las leyes que regulan la educación son muy importantes debido a que como objetivo fundamental es mantener un equilibrio entre el personal administrativo y académico de las diferentes entidades educativas tanto públicas como privadas, para que puedan brindar un excelente aprendizaje a la comunidad estudiantil.

#### **2.3.1 Constitución de la República de El salvador.**

Para ser más específicos en cuanto a las leyes que regulan la educación primeramente se tiene la Constitución, la cual en el **artículo 61** establece que:

“La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento.

Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente.

La ley especial regulará también la creación y funcionamiento de universidades privadas, respetando la libertad de cátedra. Estas universidades prestarán un servicio social y no

perseguirán fines de lucro. La misma ley regulará la creación y el funcionamiento de los institutos tecnológicos oficiales y privados.

El Estado velará por el funcionamiento democrático de las instituciones de educación superior y por su adecuado nivel académico.”

### **2.3.2 Ley General de Educación Superior.**

En la presente ley tiene por objeto enfocar cual es el fin primordial de la educación superior y el alcance que esta tiene, objetivos, funciones y estructura.

#### **CAPÍTULO I**

#### **DE LA EDUCACION SUPERIOR**

##### **OBJETO 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.

##### **OBJETIVOS**

**Art. 2.-** Son objetivos de la Educación Superior:

- a) Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos.
- b) Promover la investigación en todas sus formas;
- c) Prestar un servicio social a la comunidad; y,
- d) Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

##### **FUNCIONES**



**Art. 3.-** La educación superior integra tres funciones: La docencia, la investigación científica y la proyección social.

La docencia busca enseñar a aprender, orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales.

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

La proyección social es la interacción entre el quehacer académico con la realidad natural, social y cultural del país.

#### ESTRUCTURA DE LA EDUCACION SUPERIOR

**Art. 4.-** La educación superior es todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media y comprende: La Educación Tecnológica y la Educación Universitaria.

La educación tecnológica tiene como propósito la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas.

La educación universitaria es aquella que se orienta a la formación en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en la ciencia, el arte, la cultura y la tecnología, que capacita científica y humanísticamente y conduce a la obtención de los grados universitarios.

En el art. 25 de la presente ley se establece la autonomía que goza la universidad de El Salvador en todos los aspectos y el derecho a elegir autoridades para poder regirse.

**Art. 25.** “La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozan de autonomía en lo docente, lo económico y lo administrativo. Los institutos tecnológicos y los especializados estatales estarán sujetos a la dependencia de la unidad primaria correspondiente”

Las instituciones privadas de educación superior, gozan de libertad en los aspectos señalados, con las modificaciones pertinentes a las corporaciones de derecho público.

Las universidades estatales y privadas, están facultadas para:

a) Determinar la forma cómo cumplirán sus funciones de docencia, investigación y proyección social, y la proporción de sus planes y programas de estudios, sus Estatutos y Reglamentos, lo mismo que la selección de su personal;

b) Elegir a sus autoridades administrativas, administrar su patrimonio y emitir sus instrumentos legales internos; y

c) Disponer de sus recursos para satisfacer los fines que les son propios de acuerdo con la Ley, sus estatutos y reglamentos.

El capítulo tres de la Ley de Educación Superior se establece la estructura del personal y los requisitos que deben cumplir.

### **CAPÍTULO III**

#### **PERSONAL**

#### **PERSONAL ACADEMICO**

**Art. 38.-** El personal académico de las instituciones de educación superior, estará formado por las personas encargadas de la docencia, la investigación y la proyección social.

Los docentes nacionales o extranjeros de educación superior, deben poseer como mínimo el grado que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que impartan.

#### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Art. 39.-** Las instituciones de educación superior deben contar con el personal que sea necesario para cumplir labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas.

Sin perjuicio de las normas sobre escalafón y cualesquiera otras que las instituciones de educación superior establezcan en sus estatutos y reglamentos, sus relaciones con el personal académico y administrativo se regirán por las leyes respectivas.

En el **art. 76** de la ley se estipula que Universidad de El Salvador, se regirá por su Ley Orgánica y demás disposiciones internas, en todo lo que no contraríe la presente Ley.

Además, en los artículos que se mencionaran a continuación, aclaran las obligaciones que tienen las entidades educadoras con respecto a la formación de su personal.

**Art. 84. -** El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.

**Art. 85. -** El educador que profese la docencia deberá coadyuvar al cumplimiento de los fines y objetivos generales de la educación prescrita en la presente Ley.

**Art. 86.** - El Ministerio de Educación coordinará la formación de docentes para los distintos niveles, modalidades y especialidades del Sistema Educativo Nacional, así como, por las condiciones de las instituciones que la impartan.

La normativa aplicable en la formación docente para todos los niveles del sistema educativo será la Constitución de la República, Leyes y Reglamentos sobre la materia, las aspiraciones de la sociedad y las tendencias educativas reflejadas en los fundamentos del currículo nacional.

**Art. 87.** - El Ministerio de Educación velará por que las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y actualización para éstos docentes.

### **2.3.3 Ley Orgánica de da Universidad de El Salvador.**

#### CAPÍTULO I

#### DISPOSICIONES PRELIMINARES

##### *Objeto de la ley*

**Art. 1.** -La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y fines generales en que se basará la organización y el funcionamiento de la Universidad de El Salvador.

Como ya se describe en el art. 1 de la Ley Orgánica, que dentro de ella se encuentran plasmados los lineamientos a seguir para su buena coordinación y funcionamiento de todos los recursos.

En el **Art. 4**, se establece: Para el cumplimiento de sus fines, la Universidad gozará de autonomía en lo docente, lo administrativo y lo económico.

La autonomía universitaria consiste, fundamentalmente, en la facultad que tiene la Universidad para:

- a) Estructurar sus unidades académicas, determinar la forma de cumplir sus funciones de docencia, investigación y proyección social, formular y aprobar sus planes de estudio; todo de conformidad a lo dispuesto en su propio ordenamiento jurídico y sin sujeción a

- aprobación extraña; salvo planes y programas de estudio para la formación de maestros, regulados en el artículo 57 de la Ley de Educación Superior;
- b) Nombrar, remover y sancionar a los funcionarios y al personal de la corporación universitaria, sin más limitaciones que las determinadas por la ley;
- c) Darse sus propios reglamentos e instrumentos legales, dentro del marco que le fijan la presente Ley y el orden jurídico de la República.

En el **Art. 6**, se determina la libertad de cátedra de la cual goza el personal docente para impartir en conocimiento al estudiantado, en el cual además desarrolle técnicas que coadyuven a transmitir el saber.

#### *Sección segunda*

##### *Del gobierno de la universidad*

#### *Órganos de gobierno*

**Art. 12.** - El gobierno de la Universidad, dentro de los límites de su respectiva competencia, será ejercido por la Asamblea General Universitaria, el Consejo Superior Universitario y el Rector.

El gobierno de las Facultades será ejercido, dentro de los límites de su respectiva competencia, por la Junta Directiva y el Decano.

#### *Sección Tercera*

##### *De la Asamblea General Universitaria*

#### Carácter y jerarquía

**Art. 16.** - La Asamblea General Universitaria será el máximo organismo normativo y elector de la Universidad; será, además, el órgano supremo de la misma para la interpretación de sus fines y la conservación de sus instituciones, todo dentro del marco de las atribuciones que esta Ley le determina.

En el **Art. 19** de esta presente ley se encuentra plasmadas las atribuciones y deberes de la máxima autoridad de la Universidad, la cual entre algunas funciones hace alusión, a la aprobación o reformar el reglamento interno, elegir Rectores, Vicerrectores, Decanos, vicedecano, etc.

#### *Sección Cuarta*

##### *Del Consejo Superior Universitario*

#### *Carácter y jerarquía*

**Art. 20.** - El Consejo Superior Universitario será el máximo organismo en las funciones administrativas, docente, técnica y disciplinaria de la Universidad; al efecto, dictará las resoluciones pertinentes para el cumplimiento de las disposiciones de esta Ley y de los reglamentos universitarios.

Al igual que en la Asamblea Universitaria, el CSU tiene atribuciones y deberes que cumplir lo cual la presente ley los respalda en su **Art. 22**

#### *Sección Quinta*

##### *De la Rectoría y las Vice-Rectorías*

#### *Del Rector*

**Art. 23.** - El Rector será el máximo funcionario ejecutivo de la Universidad y tendrá a su cargo la representación legal de la misma. Ejecutará y hará cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.

En los casos de actuación judicial o extrajudicial, previo acuerdo del Consejo Superior Universitario, el Rector otorgará el poder legal suficiente al Fiscal General de la UES, quien podrá sustituirlo conforme a las leyes.

#### *Atribuciones y deberes del Rector*

**Art. 26.** - El Rector tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Defender los intereses de la Universidad;
- b) Presentar al Consejo Superior Universitario y a la Asamblea General Universitaria, al inicio de su gestión, el Plan de Desarrollo de la Universidad; así como su Plan de Trabajo Anual, al inicio de cada año fiscal;
- c) Evaluar las actividades de la Universidad;
- d) Representar a la Universidad y presidir los actos oficiales de la misma;
- e) Proponer las normas convenientes para el mejoramiento de la Universidad y resolver por sí, o con previo acuerdo del Consejo Superior Universitario, los asuntos de carácter administrativo o docente no previstos en los reglamentos;
- f) Adoptar las medidas ejecutivas necesarias para asegurar la buena marcha de la Universidad y la debida coordinación de sus dependencias;
- g) Autorizar a los funcionarios de la UES para que puedan salir del país, en representación institucional, cuando se trate de misiones oficiales hasta por cinco días;
- h) Nombrar y remover por causas legales, al personal de las oficinas centrales de la Universidad, de los organismos que dependan directamente de la Rectoría y, en general, al personal no adscrito a determinada Facultad o unidad docente y que no sea de nombramiento o contratación de otro funcionario u organismo de la Universidad;
- i) Proponer al Consejo Superior Universitario reformas al sistema de escalafón del personal académico y administrativo no docente;
- j) Solicitar autorización al Consejo Superior Universitario para salir del país, cuando la ausencia exceda de cinco días;
- k) Presentar a la Asamblea General Universitaria la memoria anual de labores, dentro de los tres primeros meses de cada año;
- l) Rendir informe semestral de su gestión administrativa a la Asamblea General Universitaria, o cuando este organismo lo requiera;
- m) Cumplir y hacer cumplir la legislación universitaria y los acuerdos que dentro del ejercicio de sus funciones emitan la Asamblea General Universitaria y el Consejo Superior Universitario; y

n) Las demás atribuciones y deberes que le señalen esta Ley y los reglamentos.

*Atribuciones y deberes del Vicerrector Académico*

**Art. 27.** - El Vicerrector Académico sustituirá al Rector en los casos establecidos legalmente y previo acuerdo del Consejo Superior Universitario. Sin perjuicio de lo anterior, deberá cumplir las atribuciones y deberes siguientes:

- a) Coordinar y supervisar las funciones académicas, en conjunto con las autoridades de las Facultades;
- b) Analizar y supervisar el desarrollo de los planes de estudio de la Universidad con el propósito de que sean adecuados a las necesidades de la sociedad;
- c) Elaborar programas de docencia, investigación y proyección social, acordes con la realidad nacional y el desarrollo científico;
- d) Elaborar programas de investigación y capacitación permanente para todo el personal académico, sobre métodos pedagógicos y de especialización;
- e) Velar porque la labor docente de la Universidad se lleve a cabo en forma eficaz, eficiente, actualizada y en unidad de propósitos con la investigación; utilizando los sistemas más adecuados de enseñanza-aprendizaje y evaluación;
- f) Velar porque los cursos universitarios presten especial cuidado en la vinculación de los conocimientos universales con la realidad nacional, desarrollando en los estudiantes capacidad de análisis, de crítica y de aplicación creativa de los conocimientos;
- g) Estimular, coordinar y supervisar la investigación en la Universidad, velando porque esté integrada con la docencia y con los programas de proyección social, promoviendo su divulgación;
- h) Dirigir y evaluar todas las actividades de proyección social de la Universidad;
- i) Estimular la excelencia académica del estudiante universitario;
- j) Garantizar que los resultados de la investigación universitaria lleguen a los sectores que lo requieran;
- k) Elaborar en conjunto con las autoridades de las Facultades, planes e informes académicos que la Rectoría deba presentar ordinaria y extraordinariamente, ante el Consejo Superior Universitario y la Asamblea General Universitaria;

- l) Presentar anualmente su Plan de Trabajo y rendir informe sobre la gestión realizada, al Rector y a la Asamblea General Universitaria, cuando se lo requieran;
- m) Ejecutar las disposiciones de la Asamblea General Universitaria, del Consejo Superior Universitario y del Rector, que tengan relación directa con las funciones de esta Vicerrectoría; y
- n) Las demás atribuciones y deberes que le señalen los reglamentos.

*Atribuciones y deberes del Vicerrector Administrativo*

**Art. 28.** - El Vicerrector Administrativo sustituirá al Rector de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de esta Ley, previo acuerdo del Consejo Superior Universitario. Sin perjuicio de lo anterior, deberá cumplir las atribuciones y deberes siguientes:

- a) Dirigir, supervisar y evaluar el sistema administrativo de la Universidad, señalando las pautas para que la administración cumpla sus funciones en forma eficiente y eficaz;
- b) Coordinar con las autoridades de las Facultades la capacitación, el control y la evaluación permanentes del personal de la Universidad;
- c) Participar en la elaboración del ante proyecto de Presupuesto y del Sistema de Salarios de la Universidad y velar porque esto se haga en forma oportuna y eficiente para su respectiva aprobación;
- d) Velar por la oportunidad y la eficiencia de los procesos relacionados con nombramientos, contratación, ascensos, traslados, licencias, vacaciones y renunciaciones de los trabajadores de la Universidad;
- e) Preservar el patrimonio de la Universidad y promover su desarrollo, cuidando que se disponga del mismo sólo para el cumplimiento de los fines de la misma;
- f) Dirigir, coordinar y evaluar todos los servicios de orientación y asistencia social de los estudiantes de la Universidad;
- g) Velar porque la Universidad tenga un ambiente adecuado a su función educativa y ecológicamente sano;
- h) Promover el bienestar estudiantil y el desarrollo integral del personal de la Universidad;



- i) Elaborar, en conjunto con las autoridades de las Facultades, planes e informes administrativos que la Rectoría deba presentar ordinaria y extraordinariamente, al Consejo Superior Universitario y a la Asamblea General Universitaria;
- j) Ejecutar los acuerdos del Rector, del Consejo Superior Universitario y de la Asamblea General Universitaria, que sean de su competencia;
- k) Garantizar la aplicación de los sistemas de escalafón del personal académico y administrativo no docente;
- l) Presentar anualmente su Plan de Trabajo al Rector y rendir informe sobre la gestión realizada, al Consejo Superior Universitario y la Asamblea General Universitaria, cuando estos organismos lo requieran; y
  - m) Las demás atribuciones y deberes que le señalen esta Ley y los reglamentos.

#### *Sección Sexta*

#### *Del Gobierno de las Facultades*

##### *Integración de las Juntas Directivas*

**Art. 29.** - La Junta Directiva de cada Facultad estará integrada por el Decano, por dos representantes del Personal Académico, dos representante de los profesionales no docentes y dos representante de los estudiantes de la respectiva Facultad. Habrá igual número de suplentes.

El Decano presidirá la Junta Directiva mientras dure el ejercicio de su cargo y los demás miembros representantes, lo serán por dos años, pudiendo ser reelectos para un período más en forma consecutiva.

Los Directores de Escuelas y Departamentos de cada Facultad se constituirán en un Comité Técnico Asesor de la Junta Directiva.

Entrando más específicamente al campo de estudio, podemos observar a continuación las atribuciones a cargo del gobierno local de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### *Atribuciones y deberes del Decano*

**Art. 33.** - El Decano será el funcionario ejecutivo de la Facultad y tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Representar, presidir y dirigir la Facultad;
- b) Presidir las sesiones de la Junta Directiva de la Facultad y las sesiones de la Asamblea del Personal Académico; con voto de calidad en caso de empate en la Junta Directiva;
- c) Proponer a la Junta Directiva una terna para el nombramiento del Secretario de la Facultad;
- d) Adoptar, dentro de sus funciones ejecutivas, todas las medidas que sean necesarias para asegurar la buena marcha de la Facultad y la debida coordinación entre sus dependencias;
- e) Convocar oportunamente al Personal Académico de la Facultad respectiva para la elección de sus representantes ante la Asamblea General Universitaria, el Consejo Superior Universitario y la Junta Directiva;
- f) Notificar con la debida anticipación a los estudiantes y a los profesionales no docentes de la Facultad, sobre la elección de sus representantes ante la Asamblea General Universitaria, el Consejo Superior Universitario y la Junta Directiva de la Facultad, según corresponda;
- g) Presentar el Plan de Trabajo y la memoria de labores a la Asamblea del Personal Académico, a más tardar en el primer trimestre de cada año;
- h) Presentar a la Asamblea General Universitaria y al Consejo Superior Universitario los informes que le sean requeridos; e
- i) Las demás atribuciones y deberes que le señalen esta Ley y los reglamentos de la Universidad.

### *Asambleas del Personal Académico*

**Art. 35.** - En cada Facultad habrá una Asamblea del Personal Académico integrada por la totalidad de los docentes, de los investigadores y de los encargados de la proyección social, que pertenezcan a la respectiva Facultad.

Corresponde a las Asambleas del Personal Académico dictaminar sobre asuntos pedagógicos y en general sobre asuntos técnicos, propios de la Facultad de que se trate; y tendrán, además, las atribuciones y deberes que le establezcan los reglamentos.

## *Sección Segunda*

### *Del Personal Académico*

#### *Requisitos*

**Art. 46.** - El personal académico de la Universidad, estará formado por las personas encargadas de la docencia, la investigación y la proyección social.

Los docentes nacionales o extranjeros de la Universidad deben poseer como mínimo el grado universitario que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que imparten.

La selección y designación definitiva de los integrantes del personal académico de la Universidad, se hará por el sistema de oposición, con el fin de comprobar la capacidad de los candidatos; todo de conformidad al reglamento correspondiente.

#### *Carrera del Personal Académico*

**Art. 47.** - Se establece la Carrera del Personal Académico de la Universidad. Un reglamento de la Carrera contendrá las disposiciones pertinentes sobre el ejercicio y la evaluación de la docencia, de la investigación y de la proyección social, los deberes y derechos del personal y el funcionamiento del cuerpo de académicos; todo ello de acuerdo con las normas establecidas en las disposiciones legales pertinentes.

#### *Estabilidad*

**Art. 48.** - El personal académico de la Universidad gozará de estabilidad en sus cargos y no podrá ser removido o suspendido sino en los casos previstos legalmente y mediante los procedimientos establecidos.

## *Sección Cuarta*

### *Del Escalafón del Personal*

### *Funcionamiento*

**Art. 52.** - La Universidad contará con un sistema de escalafón para su personal académico y administrativo no docente, que contendrá la respectiva clasificación de los cargos, así como los criterios básicos para la aprobación de ascensos y estímulos por merecimientos del personal y los mecanismos para la promoción social y salarial del mismo. Regulará además los deberes y derechos del personal, especialmente los relacionados con la capacitación constante y con el régimen disciplinario aplicable al mismo.

El sistema de escalafón de la Universidad será aprobado o reformado, con los dos tercios de los votos de la Asamblea General Universitaria, a propuesta del Consejo Superior Universitario. Sus disposiciones deberán ajustarse periódicamente al presupuesto ordinario de la Universidad, en la respectiva Ley de Salarios.

### *Responsabilidad de los funcionarios*

**Art. 59.** - Siendo la Universidad una Corporación de Derecho Público, sus órganos y funcionarios estarán sujetos al régimen de legalidad establecido en el inciso último del artículo 86 de la Constitución de la República; por consiguiente, responderán como funcionarios públicos de conformidad a lo establecido en los artículos 240 al 245 de la misma, por los abusos que cometieren en el ejercicio de sus funciones.

El Rector y los Vicerrectores, los Decanos y Vicedecanos, el Secretario General de la Universidad, el Fiscal General de la Universidad y el Defensor de los Derechos Universitarios, estarán obligados a rendir su declaración patrimonial de conformidad a lo establecido en el artículo 240 de la Constitución. Adicionalmente, estarán obligados a otorgar caución a favor de la Universidad, los funcionarios que señale el reglamento general.

Otra de las leyes que rigen el funcionamiento de la Universidad de El Salvador se encuentran las Normas Técnicas de Control Internos marco básico que exige la Corte de Cuentas las cuales su fin principal es el propiciar un buen control interno por parte de las partes encargadas de la gerencia, como lo son las jefaturas.

## **Responsables del Sistema de Control Interno**

**Art. 5.** - La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional. Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

Seguridad razonable

**Art. 6.** - El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estructura Organizacional

**Art. 10.** - La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura, deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía.**

**Art. 11.** - La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben asignar la autoridad y la responsabilidad, así como establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

Políticas y Prácticas para la administración del Capital Humano

**Art. 12.** - La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

## **Unidades Académicas Administrativas en las Facultades**

**Art. 51.** - Dentro de una misma Facultad, todas las unidades académicas que administran carrera, deberán tener la categoría de Escuela y en las Facultades que administran una sola, podrán hacerlo de acuerdo a su funcionamiento.

Los Departamentos son unidades académicas que no administran carreras, sino que se encargan de planear y ejecutar programas de enseñanza de disciplinas o grupo de disciplinas afines y estarán regulados por el Reglamento General de cada Facultad, en el que también se

establecerá la organización de Escuelas, Departamentos y Secciones, según sean las necesidades de la Facultad.

### **Órganos de Dirección de las Escuelas o Departamentos**

**Art. 52.** - Cada Escuela o Departamento tendrá un Director y las estructuras que se establezcan en el Reglamento General de la Facultad.

El Director es el funcionario que dirige y representa a la Escuela y/o Departamento.

El Director de la Escuela será nombrado por la Junta Directiva de la Facultad, de las ternas propuestas por los sectores académico y estudiantil pertenecientes a la Escuela; fungirá como tal para un período de 4 años y podrá ser reelecto una sola vez en forma consecutiva.

El Director de Escuela estará en línea jerárquica y funcional bajo la autoridad del Decano.

Los Directores de Departamentos serán nombrados por la Junta Directiva de la Facultad, según los procesos contemplados en el Reglamento General de la Facultad, en donde también se deberá establecer su dependencia jerárquica y funcional, así como sus atribuciones y el período para el cual serán electos.

Para ser Director de Escuela o Departamento se deberá reunir los requisitos para el cargo de Decano.

### *Atribuciones y deberes del Director*

**Art. 54.** - Son atribuciones y deberes del Director de Escuela los siguientes:

- a) Ejecutar los acuerdos de JD y los de trabajo que emanen del Comité Técnico Asesor y Asamblea del Personal Académico de la Facultad respectiva;
- b) Servir de enlace entre la Escuela, la JD y el Decano;
- c) Convocar a la reunión de Personal Académico de la Escuela y presidirla;
- d) Proponer justificadamente a las instancias correspondientes, el cupo máximo de estudiantes para cada curso, o cualquier modalidad que implique el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- e) Dar cuenta al Decano y a la JD de las irregularidades o faltas disciplinarias del personal de la Escuela para la adopción de las medidas que corresponda;

- f) Nombrar en el ámbito de la escuela las comisiones para el estudio de problemas determinados;
- g) Proponer al Decano el nombramiento de los empleados administrativos que su unidad requiera;
- h) Presentar un informe anual de labores a la JD así como los que le soliciten el Rector o los Vicerrectores; e
- i) Otras atribuciones que se establezcan en el Reglamento General de la Facultad.

### **NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS PARA LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Además en las Universidad de El Salvador cuenta con un sistema de control interno el cual ayuda a mantener un buen equilibrio en el desarrollo de las diferentes actividades del personal, tanto académicas como administrativas.

#### *Objetivos del sistema de control interno*

**Art. 5.-** El Sistema de Control Interno de la Universidad de El Salvador, persigue el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Determinar un marco referencial, mediante el cual se definen normas de conducta que tendrán la cobertura y aplicabilidad en todas las dependencias de la Universidad de El Salvador, que oriente los diferentes cursos de acción en la administración institucional para mejorar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, tanto académicas como administrativas, obteniendo así la información oportuna y confiable;
- b) Normar el trabajo académico, docente, administrativo y de servicios en la Universidad de El Salvador;
- c) Coadyuvar al cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y regulaciones aplicables al desarrollo de la misión de la Universidad de El Salvador en general y de todas sus dependencias;
- d) Garantizar el desempeño eficiente, eficaz, económico, legal y transparente de las operaciones de la Institución;

- e) Propiciar una conducta ética, proba, honesta y generadora de un adecuado clima organizacional;
- f) Fortalecer la protección de los recursos institucionales contra irregularidades, pérdida, daño, abuso, desperdicio, fraude y errores;
- g) Generar información administrativa, operativa (académica, investigación y proyección social) y financiera útil, confiable y oportuna; y
- h) Garantizar la satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda la Universidad como Institución pública.

#### *Responsables del Sistema de Control Interno*

**Art. 7.-** La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno corresponde en el ámbito de sus respectivas competencia a: la Asamblea General Universitaria, Consejo Superior Universitario, Rectoría, Vicerrectoras Académica y Administrativa, Decanos, Vice-decanos y Juntas Directivas de Facultades; también, los miembros integrantes de los Comités Técnicos Asesores de las Facultades; asimismo, los niveles gerenciales y jefaturas de las unidades organizativas de asesoría, apoyo administrativo, administrativas, financieras, servicios generales y dependencias del nivel operativo; llámense éstas Escuelas, Departamentos, Institutos, Centros, Direcciones y Unidades o Secciones que participen en las áreas académicas.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación que se realizó fue directa esto obedece a que “la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la



observación, la entrevista estructurada, la encuesta, las historia de vida, etcétera”<sup>13</sup>, lo cual dará lugar a obtener una información más exacta y objetiva acerca del problema que se estudió.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, ya que en ésta se describen todos los elementos principales y la realidad que actualmente hay en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, y como la finalidad de la investigación descriptiva es “obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis.”<sup>14</sup>

“Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver.”<sup>15</sup> En este estudio la finalidad de la relación de variables es conocer como la elaboración de un diseño de un plan estratégico de dirección contribuirá a mejorar el desempeño laboral en los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

### **3.2 Recolección de datos.**

#### **3.2.1 Fuentes de información.**

Para la obtención de la información en el desarrollo de la investigación se utilizaron, tanto las fuentes primarias como las secundarias; ya que ambas son de gran importancia y utilidad en una investigación.

---

<sup>13</sup> Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México 2003, p. 41

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 42

<sup>15</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2008, p. 102.

### **3.2.1.1 Fuente primaria.**

Los datos primarios son “los datos que el investigador obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria y participante, etcétera.”<sup>16</sup>

Las fuentes de datos primarios que se utilizadas en el desarrollo de esta investigación están constituidas por:

- ✓ Los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental
- ✓ Los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental
- ✓ Los jefes de departamentos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

### **3.2.1.2 Fuente secundaria.**

Los datos secundarios “se extrae de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales, informes de investigación, etcétera). La información secundaria, según el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema.”<sup>17</sup> Para la investigación sea obtenido información teórica adquirida de instrumentos tales como:

- ✓ Libros de administración.
- ✓ Libros de comportamiento organizacional.
- ✓ Libros de psicología.
- ✓ Y otras fuentes bibliográficas.

## **3.3 Técnicas e instrumentos para recopilar información.**

### **3.3.1 Entrevista estructurada.**

---

<sup>16</sup> Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdés, México 2003, p. 198.

<sup>17</sup> *Ibid.* p. 198

“Esta técnica se aplica a informante clave, llamados a sí porque poseen experiencia y conocimiento relevantes sobre el tema que se estudia, o se encuentra en una posición (económica, social, cultural) dentro de su comunidad o grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta”<sup>18</sup>

“Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse. La información se recopila en libretas de campo o empleando grabadoras”<sup>19</sup>

### **3.3.2 Encuesta.**

“Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista.”<sup>20</sup>

#### **3.3.2.1 Diseño del cuestionario.**

“Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilita la recolección, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta.”<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* P. 216

<sup>19</sup> *Ibíd.* P. 217

<sup>20</sup> *Ibíd.* p. 221

Cada una de las preguntas que se incluya debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables. “Aun cuando no existen reglas reconocidas unánimemente para formular las preguntas, se pueden hacer las observaciones siguientes:

1. No sacrificar la claridad por la concisión, es decir, si una pregunta es incomprensible por falta de palabras, es conveniente extender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
2. Evite que las preguntas induzcan las respuestas. Significa que su forma de presentación o los términos en que está planteada sugirieran la contestación.
3. No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar las preguntas. Se refiere a que no se haga mención a doctrina o posturas ideológicas tomadas como “verdades indiscutibles” por ciertos sectores de la población.
4. Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes. Concretamente, cuando se indaga sobre aspectos íntimos de la persona y su familia.
5. Redactar las preguntas con las palabras pertinentes según el público a quien se aplique el cuestionario.”<sup>22</sup>

### **3.4 Población y diseño de la muestra.**

Es necesario determinar a quiénes y a cuántas personas se aplicará los instrumentos de recolección de datos, además, la manera de cómo se elegirán esas personas, para que los resultados que se logren puedan ser generalizados a la población en su totalidad, es decir que tengan homogeneidad.

---

<sup>21</sup> Muñoz Campos R., La investigación científica paso a paso, 4ª Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2004, p. 118

<sup>22</sup> Ob Cit. “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 222

### **3.4.1 Población.**

“El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.”<sup>23</sup> Para la realización de la investigación en estudio, se definieron tres unidades de análisis, las cuales están conformadas por los estudiantes, jefes de departamentos y los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **3.4.2 Diseño de la muestra.**

“La fase del diseño de la muestra como parte esencial del proceso de investigación está íntimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y con la generación de los resultados”<sup>24</sup> la determinación de la muestra de los docentes y estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental se utilizó la fórmula para poblaciones finitas ya que se conoce con exactitud el número de empleados y estudiantes.

El lugar donde se llevaron a cabo las encuestas fue en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, por ende se visitó todos los departamentos y secciones de dicho lugar.

### **3.5 Método de muestreo y tamaño de la muestra.**

En la investigación se utilizó el método aleatorio estratificado “el principio básico este tipo de muestreo, es dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los

---

<sup>23</sup>Ob Cit. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, p. 286

<sup>24</sup> Ob Cit. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, p. 286

distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos.”<sup>25</sup> Para el caso, la población se ha dividido en dos segmentos.

En el caso de los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, el número aproximado es de 5,398 (según la administración académica de la FMO para el ciclo II 2012), por ende se puede decir que se conoce el número de la población. Por lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

“Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza (Z), es decir, si un tamaño de muestra se alcanza utilizando un 95 por ciento de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difieran.

Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 ó 99 por ciento de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de las tablas de áreas bajo la curva normal. La utilización de un determinado nivel de confianza obedece, básicamente, a los objetivos del estudio.

El nivel de precisión, simbolizado por una “E”, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z).

El término “pq” se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a “p” y “q” la máxima variabilidad posible, es decir, p= 0.5 y q= 0.5. En este caso se supone que existe una

---

<sup>25</sup> Ob Cit. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, p. 291

total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento lo hagan de forma negativa.<sup>26</sup>

Datos para determinar la muestra de la población de los estudiantes que fueron encuestados:

P: 0.5

Q: 0.5

N: 5,398 estudiantes.

E: 5%

N: tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)(5,398)}{(5,398 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)(5,398)}{(5,397)(0.0025) + (3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(1.9208) \cdot (2,699)}{13.4925 + 0.9604}$$

$$n = \frac{5,184.2392}{14.4529}$$

$$n = 358.69 \cong 359$$

En el caso de los docentes que laboran en la Facultad Multidisciplinaria Oriental se conoce el número exacto que son de 242, de los cuales se decidió tomar en cuenta sólo el personal que labora a tiempo completo y medio tiempo, por lo que se aplicó la muestra a 202 y se realizó el mismo procedimiento y fórmula que con los estudiantes.

Datos para determinar la muestra de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental que fueron encuestados:

---

<sup>26</sup> Ob Cit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 299

P: 0.5

Q: 0.5

N: 202 Docentes.

E: 5%

N: tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)(202)}{(202 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)(202)}{(201)(0.0025) + (3.8416) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{(1.9208) \cdot (101)}{0.5075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{194.0008}{1.4679}$$

$$n = 132.16 \cong 133$$

Para efecto de esta muestra, todos los jefes de departamento se tomaron en cuenta al momento de realizar la encuesta, ya que son parte del personal docente de la Facultad.

### **3.6 Distribución de la muestra.**

En el caso de la población de los estudiantes, la distribución de la muestra se realizó partiendo de la asignación de un porcentaje a cada uno de los distintos departamentos de la Universidad. A este tipo de asignación se le conoce como distribución muestral de proporciones y consiste en es el conjunto de proporciones de todas las muestras posibles, del mismo tamaño, que se pueden extraer de una determinada población.



**Cuadro N° 1**  
**Distribución poblacional estudiantes.**

DEPARTAMENTO	Número de estudiantes	Porcentaje de distribución	Muestra
Ciencias Naturales y Matemáticas	<b>174</b>	<b>3%</b>	<b>11</b>
Ciencias y Humanidades	<b>970</b>	<b>18%</b>	<b>65</b>
Ciencias Económicas	<b>996</b>	<b>18%</b>	<b>65</b>
Ciencias Agronómicas	<b>94</b>	<b>2%</b>	<b>7</b>
Química y Farmacia	<b>112</b>	<b>2%</b>	<b>7</b>
Jurisprudencia y Ciencias Sociales	<b>472</b>	<b>9%</b>	<b>32</b>
Ingeniería y Arquitectura	<b>999</b>	<b>19%</b>	<b>68</b>
Ciencias Médicas	<b>1,581</b>	<b>29%</b>	<b>104</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5,398</b>	<b>100%</b>	<b>359</b>

Fuente: información proporcionada por la Administración Académica de FMO.

En el caso de los docentes también se determinó una muestra la cual se distribuyó en todos los departamentos de igual forma como se hizo con los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Cuadro N° 2**  
**Distribución poblacional docentes.**

DEPARTAMENTO	Número de docentes	Porcentaje de distribución	Muestra
Ciencias Naturales y Matemáticas	<b>38</b>	<b>19%</b>	<b>25</b>
Ciencias y Humanidades	<b>48</b>	<b>24%</b>	<b>32</b>
Ciencias Económicas	<b>20</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
Ciencias Agronómicas	<b>8</b>	<b>4%</b>	<b>5</b>
Química y Farmacia	<b>4</b>	<b>2%</b>	<b>3</b>
Jurisprudencia y Ciencias Sociales	<b>18</b>	<b>9%</b>	<b>12</b>
Ingeniería y Arquitectura	<b>22</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>
Ciencias Médicas	<b>44</b>	<b>21%</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Fuente: información proporcionada por la Administración Académica de FMO.

### **3.7 Procesamiento de la información.**

El procesamiento de la información, está fundamentado principalmente en métodos, técnicas y procedimiento estadísticos, los cuales a su vez le dan mayor veracidad a éste.

Una vez que se ha elegido el diseño de la investigación y la muestra de manera apropiada, se procedió a realizar la recolección de datos, tanto de los estudiantes, docentes y jefes de dicha facultad.

Obtenido los datos de la población estos se organizaron en tablas de distribución de frecuencias.

### **3.7.1 Análisis**

Luego se procedió a realizar en análisis y la interpretación de datos. “El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Por otra parte la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.”<sup>27</sup>

“Puede decirse que el orden metodológico del manejo de la información implica los siguientes procesos:

1. Sintetizar la información fuente en cuadros estadísticos, gráficos o relaciones de datos.
2. Analizar la información sintetizada. Para ello se utilizarán diversos tipos de análisis, entre los cuales pueden citarse: el descriptivo, el dinámico, de correlación y de contenido.
3. Realizar una síntesis general de los resultados.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> ObCit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 333

<sup>28</sup> Ibidem, p. 335

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

### 4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los jefes de departamentos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Pregunta N° 1.** ¿Existe una comunicación fluida constante entre usted y los docentes del departamento?

**Objetivo:** Comprobar si existe una comunicación fluida entre docentes y jefes de departamento de la FMO.

**Cuadro N° 3**

#### **Existencia de comunicación fluida entre docentes y jefes de departamento**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	2	28.57%
En ocasiones	2	28.57%
De pende de la situación	3	42.86%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación: encuesta:** Es importante señalar que la comunicación es de vital importancia para manejar buenas relaciones laborales, por lo que según los resultados obtenidos de la encuesta los jefes de departamento opinan que no hay una comunicación fluida entre ellos y los docentes, ya que solamente se comunican si hay que informar, resolver situaciones realmente importantes que se presenten en su ambiente de trabajo. Por tanto, se entiende además que no en todos los departamentos existe la misma comunicación, ya que hay un 28.57% de la jefes encuestados que manifiestan la comunicación entre él y los docentes está presente siempre.

**Pregunta N° 2.** ¿Se realizan reuniones periódicas para revisar el funcionamiento del desempeño del departamento?

**Objetivo:** Conocer si se realizan reuniones periódicas para revisar el funcionamiento del desempeño del departamento.

**Cuadro N° 4**

**Practica de reuniones periódicas de departamento**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Todas las semanas	0	0%
Cada 15 días	3	42.86%
Una vez al mes	1	14.29%
Cada dos meses	2	28.57%
Cada tres meses	0	0%
Una vez por ciclo	1	14.28%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** En los datos que reflejan las respuestas anteriores se percibe que en los departamentos el 42.86% de los jefes se reúnen de forma constante cada 15 días, lo cual es positivo, ya que esto ayuda a que siempre haya una buena planificación de las actividades que se deben desarrollar, aclarar conflictos y fomentar una buena comunicación. Un 28.57% de los encuestados manifiesta que las reuniones las realizan cada dos meses, lo que nos indica que no hay una comunicación fluida y poca planificación.

**Pregunta N° 3.** Al momento de dar a conocer noticias importantes que interesan al departamento lo hace de manera:

**Objetivo:** Conocer la manera en que se dan a conocer noticias importantes que interesan departamento.

**Cuadro N° 5**

**Formas de dar a conocer noticias en los departamentos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Directa (reuniones)	6	85.71%
Indirecta (escritos)	1	14.29%
No comunica	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** La manera en que los jefes comunican noticias importantes a los docentes es de manera directa, ya que la encuesta proporciona un 85.71%, este medio por el cual los jefes notifican a los docentes se considera más eficiente, debido a que hay contacto directo de emisor a receptor y viceversa.

**Pregunta N° 4.** ¿Comunica con anticipación a los docentes de su departamento programaciones de actividades futuras?

**Objetivo:** Identificar si se comunica con anticipación a los docentes de departamento programaciones de actividades futuras.

**Cuadro N° 6**  
**Practica de reuniones periódicas de departamento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Algunas veces	1	14.29%
Siempre	6	85.71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** los jefes de los departamentos manifiestan que siempre Comunica con anticipación a los docentes de su departamento programaciones de actividades futuras, lo cual da lugar a que también los docentes establezcan su propia planeación con anticipación de las actividades para poder desarrollarlas. Un 14.29% opina que algunas veces lo hace, lo que quiere decir que no se le da la importancia necesaria a las planeaciones futuras y no hay comunicación fluida en este departamento.

**Pregunta N° 5.** ¿Se realizan actividades recreativas de manera constante en su departamento?

**Objetivo:** Conocer si se realizan actividades recreativas de manera constante en los departamentos académicos de la FMO.

**Cuadro N° 7**

**Practica de actividades recreativas de manera constante**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los jefes del departamento manifiestan que no se realizan actividades recreativas de manera constante que ayuden a motivar su personal y aparte de eso que ayude a bajar el estrés, ya que el 100% lo manifiesta, lo que nos indica que no se le está dando la importancia debida al caso, lo cual conlleva a un mal desempeño tanto de los jefes como los docentes.



**Pregunta N° 6.** ¿Se practican ritos y actividades que ayuden a la motivación del personal?

**Objetivo:** Identificar si se practican ritos y actividades que ayuden a la motivación del personal en los departamentos académicos de la FMO.

**Cuadro N° 8**

**Practica de ritos y actividades que ayuden a la motivación del personal**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Una vez al mes	0	0%
Cada dos meses	4	57.14%
Cada tres meses	1	14.29%
Nunca	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** La práctica de actividades de que ayuden a la motivación del personal son importantes, ya que ayudan a combatir el nivel de estrés que genera el desarrollo de las labores académicas de los docentes, lo cual en la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de el Salvador poco se practican, esto se interpreta de esta manera debido a que en algunos departamentos que con mayor frecuencia lo practican es cada dos meses con un porcentaje de 57.14%; un 28.57% nunca realiza este tipo de actividades, lo cual afecta al personal en el desarrollo de sus labores y por ende la comunidad estudiantil.

**Pregunta N° 7.** ¿Considera que el ambiente laboral existente en el departamento es el adecuado para la motivación del personal?

**Objetivo:** Determinar si el ambiente laboral existente en los departamentos académicos de la FMO es el adecuado para la motivación del personal.

**Cuadro N° 9**

**Ambiente laboral adecuado para la motivación del personal**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	87.71%
No	1	14.29%
Es irrelevante	0	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los jefes de departamento, el 87.71% manifiesta que el ambiente laboral del departamento agradable y que por lo tanto ayuda a la motivación del personal. Un 14.29% se ve afectado por el ambiente que se vive en su departamento lo cual afecta la motivación de dicho porcentaje, cabe recordar que cada departamento cuenta con un buen número de docente, pero que en su mayoría se sienten motivados con el entorno de trabajo de su departamento.

**Pregunta N° 8.** ¿Se brinda algún tipo de incentivo laboral a los docentes cuando se logra un buen desempeño?

**Objetivo:** Conocer si se brinda algún tipo de incentivo laboral a los docentes cuando se logra un buen desempeño.

**Cuadro N° 10**

**Existencia de incentivos laborales por el buen desempeño**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	42.86%
No	3	42.86%
A veces	1	14.28%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos, el 42.86% de los jefes incentiva a los docente, reconociendo el buen desempeño que han tenido, un porcentaje igual no proporciona ningún estímulo, lo cual no ayuda a la motivación del personal. Una parte de los jefes encuestados, opina que eventual mente lo hace, representando un 14.28% de la población.

**Pregunta N° 9.** Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿A qué se debe?

**Objetivo:** Conocer la razón por la que no se brindan incentivos laborales a los docentes cuando se logra un buen desempeño.

**Cuadro N° 11**

**Razón por la que no existen incentivos laborales por el buen desempeño**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No hay recursos para hacerlo	3	100%
No lo considera necesario	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** los jefes que opinaron negativamente a la pregunta anterior manifiestan que no se les brinda incentivos por el motivo de no existir los recursos necesarios para hacerlo, esto refleja un pensamiento materialista, ya que si no se cuenta con los recursos necesarios, no se puede incentivar al personal.

**Pregunta N° 10.** ¿Los docentes de su departamento se muestran identificados con usted como jefe?

**Objetivo:** Verificar si los docentes de su departamento se muestran identificados con usted como jefe

**Cuadro N° 12**  
**Identificación con el jefe.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunos</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los jefes de los departamentos manifiestan que los docentes si se muestran identificados con él, obteniendo un porcentaje del 71.43%, por lo tanto se puede establecer que entre ellos hay una buena relación y comunicación. De los 7 jefes encuestados, dos de ellos opinan que no todos los docentes se sienten identificados con ellos.

**Pregunta N° 11.** ¿Usted demuestra empatía hacia los docentes y alumnos de su departamento?

**Objetivo:** Analizar si el jefe demuestra empatía hacia los docentes y alumnos de su departamento

**Cuadro N° 13**  
**Empatía hacia docentes y alumnos.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>A veces</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los jefes demuestran tener empatía hacia los docentes y los alumnos de la FMO, obteniendo un 100% de respuestas positivas, lo que establece que los jefes muestran interés por mantener buena relación y ayuda con la comunidad estudiantil y docente. Es decir que el jefe se siente identificado con su trabajo y comprometido con la comunidad.

**Pregunta N° 12.** ¿Cree poseer las cualidades necesarias como líder para fomentar un mejor desempeño en su departamento?

**Objetivo:** Determinar si el jefe Cree poseer las cualidades necesarias como líder para fomentar un mejor desempeño en su departamento

**Cuadro N° 14**  
**Características como líder.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunas</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los jefes de los departamentos en su mayoría opinan sentirse seguros del trabajo que están desempeñando, ya que manifiestan poseer las cualidades necesarias como líder para fomentar un mejor desempeño en su departamento siendo un porcentaje del 71.43%. Dos de los siete jefes encuestados opinan que poseen algunas de las cualidades necesarias que se necesitan para ser un buen líder y fomentar el buen desempeño en su departamento; lo que conlleva a establecer que no se sienten capaces de ser buenos líderes y ser un agente de cambio en el departamento.

**Pregunta N° 13.** ¿Qué tipo de liderazgo cree que implementa como jefe de departamento?

**Objetivo:** Conocer Qué tipo de liderazgo implementa como jefe de departamento.

**Cuadro N° 15**  
**Tipo de liderazgo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Liderazgo autocrático</b>	0	0.00%
<b>Liderazgo participativo</b>	7	100.00%
<b>Liderazgo liberal</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** El liderazgo participativo es uno de los estilos que más ayuda a fomentar la armonía en el equipo de trabajo. Según la opinión de los jefes de departamento el 100% asegura implementa un liderazgo participativo, lo cual ayuda a que los docentes se sientan identificados con el jefe y confían en que ejerce un buen trabajo como líder.



**Pregunta N° 14.** ¿Está al tanto y pendiente del trabajo y desempeño de los docentes de su departamento?

**Objetivo:** Verificar si el jefe está al tanto y pendiente del trabajo y desempeño de los docentes de su departamento.

**Cuadro N° 16**  
**Existencia de supervisión.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>A veces</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los jefes manifiestan estar al tanto y pendiente del trabajo y desempeño de los docentes de su departamento, obteniendo un 71.43% de respuestas positivas, lo cual nos indica además que ejerce un buen control sobre el personal docente a su cargo y se preocupa por que den lo mejor de sí en su trabajo. El 28.57% de los encuestados manifiesta algunas veces estar al tanto del trabajo y desempeño de su personal, lo que indica que muestra poco interés en el desempeño.

**Pregunta N° 15.** ¿Cuenta con un mecanismo de control definido para las actividades realizadas por los docentes del departamento?

**Objetivo:** Conocer si se cuenta con un mecanismo de control definido para las actividades realizadas por los docentes del departamento.

**Cuadro N° 17**  
**Existencia de un mecanismo de control.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	6	85.71%
<b>No es necesario</b>	1	14.29%
<b>No ejerce control</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** La opinión de los jefes al cuestionar si existe un mecanismo de control para las actividades del departamento es positiva, ya que de los siete encuestados, seis de ellos manifiestan controlar las actividades que desarrollan los docentes para ver su sistema de trabajo y el desempeño. Uno de los siete opina que no es necesario estar al tanto del trabajo, es decir brinda libertad de cátedra.

**Pregunta N° 16.** ¿Observa que los docentes respetan sus horarios de trabajo tanto en las aulas de clase como en la universidad?

**Objetivo:** Determinar si los docentes respetan sus horarios de trabajo tanto en las aulas de clase como en la universidad.

**Cuadro N° 18**  
**Respeto a los horarios de trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	6	85.71%
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunos</b>	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los jefes de los departamentos opinan que los docentes si respetan sus horarios de trabajo tanto en las aulas de clase como en la universidad, obedeciendo de esta manera el reglamento interno de la Ley Orgánica de la Facultad, siendo un porcentaje del 85.71%. Un 14.29% opina que algunos obedecen los reglamentos universitarios y que los demás irrespetan su jornada laboral y no cumplen con su trabajo.

**Pregunta N° 17.** ¿Cuenta con algún medio de control efectivo de los horarios de trabajo de los docentes del departamento?

**Objetivo:** Conocer si se cuenta con algún medio de control efectivo de los horarios de trabajo de los docentes del departamento

**Cuadro N° 19**  
**Control de horarios de trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	3	42.86%
<b>No</b>	4	57.14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los controles de horarios de trabajo ayudan a mantener un mejor cumplimiento y respeto de la jornada laboral de los empleados, por lo que los jefes manifiestan que no tienen un medio de control de los horarios de trabajo de los docentes del departamento, siendo en sí un total del 57.14% facilitando el control de los docentes para que ellos puedan cumplir con su trabajo. Mientras que el 42.86% posee los medios para ejercer el control de horarios que ayude a que el personal docente a su cargo cumpla con su horario de trabajo.

**Pregunta N° 18.** ¿Se realizan reuniones con los docentes para retroalimentar procesos académicos en el que se tenga dificultades?

**Objetivo:** Determinar si se realizan reuniones con los docentes para retroalimentar procesos académicos en el que se tenga dificultades

**Cuadro N° 20**  
**Existencia de reuniones para retroalimentación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Una vez al mes</b>	1	14.29%
<b>Cada dos meses</b>	4	57.14%
<b>Cada tres meses</b>	1	14.29%
<b>Nunca lo hace</b>	0	0%
<b>En ocasiones</b>	1	14.28%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Retroalimentar al personal en áreas en la que se encuentra deficiencia ayuda a que se mejore el desempeño. Los jefes opinan que tienen reuniones con los docentes cada dos meses para retroalimentar procesos académicos siendo un total de 57.14%. El resto contesto hacer reuniones, pero en periodos diferentes. Por lo que se establece que todos los jefes procuran en la medida de lo posible retroalimentar al personal para mejorar el desempeño-

**Pregunta N° 19.** Cuando se toman decisiones importantes, ¿se brinda una oportuna retroalimentación de las acciones a seguir?

**Objetivo:** Verificar si al tomar decisiones importantes se brinda una oportuna retroalimentación de las acciones a seguir

**Cuadro N° 21**  
**Retroalimentación de acciones a seguir.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	6	85.71%%
<b>No</b>	0	0%
<b>A veces</b>	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones contribuye a la motivación y a un mejor desempeño, es por ello que de los siete jefes encuestados el 85.71% manifiestan que si se brinda una oportuna retroalimentación de las acciones a seguir en una decisión importante, lo que fomenta un trabajo en equipo y el personal docente se sienta importante. El 14.29% brinda retroalimentación, pero no en todas los aspectos.

**Pregunta N° 20.** ¿Al momento de toma de decisiones importantes del departamento se toman en cuenta las opiniones de todos?

**Objetivo:** Verificar si al momento de toma de decisiones importantes del departamento se toman en cuenta las opiniones de todos.

**Cuadro N° 22**  
**Se toma en cuenta a los demás en las decisiones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>A veces</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Al momento de la toma de decisiones en su mayoría, el 71.43% de los docentes, toma en cuenta la participación de su personal docente encargado en la toma de decisiones, de esta manera le hace sentir que es importante es y que su aporte es fundamental el logro de los objetivos de la universidad. De los siete encuestados, dos de ellos a veces toma en cuenta la participación, por lo que se establece que en estos departamentos en su mayoría el jefe tiene una toma de decisiones centralizada y ocasionalmente toma en cuenta a los demás.

**Pregunta N° 21.** ¿Cree que existen conflictos entre los docentes por intereses personales?

**Objetivo:** Conocer si existen conflictos entre los docentes por intereses personales.

**Cuadro N° 23**  
**Conflictos entre docentes.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%
<b>No</b>	1	14.28%
<b>En algunos</b>	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según los resultados de la encuesta, los jefes opinan que si existe conflictos entre los docentes por intereses personales haciendo un total del 71.43%, de lo cual entre los conflictos podrían estar en lucha de poder político del país, así como también ideología política interna de la Facultad universitaria. El resto de los jefes opina que ocasional mente seda siendo uno de los siete encuestados. Otro 14.28% el jefe opina que en su departamento según su percepción, entre los docente no hay intereses personales por lo que entre ellos hay un ben ambiente de trabajo.



**Pregunta N° 22.** ¿Al momento de necesitar de la colaboración del personal en las tareas del departamento se encuentra dispuesto en brindar su trabajo?

**Objetivo:** Verificar si al momento de necesitar de la colaboración del personal en las tareas del departamento se encuentra dispuesto en brindar su trabajo

**Cuadro N° 24**  
**Disposición al trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>A veces</b>	0	0.00%
<b>Nunca</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según el análisis de la presente tabla, el 100% de los jefes encuestados opina que cuenta con un personal docente comprometido e identificado con su trabajo, que al momento de necesitar de su colaboración facilita el desarrollo de actividades del departamento como equipo, facilitando así el trabajo del jefe.

**Pregunta N° 23.** ¿Considera que en su departamento académico existe un buen equipo de trabajo?

**Objetivo:** Verificar si en el departamento académico existe un buen equipo de trabajo.

**Cuadro N° 25**  
**Buen equipo de trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>A veces</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según el análisis de la tabla anterior, en la FMO todos los jefes de departamento consideran que en su departamento cuentan con personal comprometido, en el cual el aporte de cada uno de sus miembros es indispensable para el logro de los objetivos académicos que como departamento deben de cumplir; por lo que el 100% de los jefes considera contar con un buen equipo de trabajo.

**Pregunta N° 24.** ¿Se preocupa por la satisfacción laboral de los docentes de su departamento?

**Objetivo:** Verificar si el jefe se preocupa por la satisfacción laboral de los docentes de su departamento

**Cuadro N° 26**  
**Satisfacción laboral.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	4	57.14%
<b>No es competencia</b>	2	28.57%
<b>Un poco</b>	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** La satisfacción en el trabajo ayuda a que los trabajadores se sientan comprometidos con el trabajo y den lo mejor de sí; es por ello que los jefes ven a bien el buscar la satisfacción de los docentes a su cargo, por lo que el 57.14% manifiesta estar pendiente de ellos. Un 28.57% opina que no es de su competencia buscar la satisfacción del los docentes, por lo que se establece que estos jefes manifiestan no se sienten comprometidos por buscar tener a un personal motivado; el resto muestra poco interés.

**Pregunta N° 25.** ¿Cómo departamento cuentan con objetivos y metas establecidos?

**Objetivo:** Determinar si se cuentan con objetivos y metas establecidos.

**Cuadro N° 27**  
**Objetivos y metas establecidos.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según la interpretación de los datos anteriores, se observa que todos los jefes de departamento cuentan con objetivos y metas bien establecidos, que ayuden a desarrollar actividades académicas, haciendo un total del 100%. Cabe mencionar que el contar con objetivos y metas facilita a los jefes planificar, por lo que en la FMO no se encuentra ningún inconveniente ya que todos los departamentos cuentan con sus respectivos objetivos y metas.

**Pregunta N° 26.** Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cree que se están cumpliendo las metas y objetivos del departamento?

**Objetivo:** Conocer si se están cumpliendo las metas y objetivos del departamento.

**Cuadro N° 28**  
**Cumplimiento de los objetivos y metas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	6	85.71%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>Tal vez</b>	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según la opinión de los jefes de departamentos encuestados, el 85.71% confiesan estar cumpliendo con los objetivos y metas que como departamento sean propuesto, mientras que el resto o 14.29% opina que no se están cumpliendo con las metas y objetivos propuestos. De lo último se puede concluir que como departamento no se han propuesto objetivos y metas claras.

**Pregunta N° 27.** ¿Existe una identificación por parte de los docentes y usted con los objetivos y metas?

**Objetivo:** Determinar si existe una identificación por parte de los docentes y el jefe con los objetivos y metas.

**Cuadro N° 29**  
**Identificación con los objetivos y metas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	6	85.71%
<b>No</b>	1	14.29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los resultados de la tabla anterior muestran que el 85.71% de los jefes afirman que se sienten identificados con los objetivos y metas del departamento y que además, el personal docente a su cargo se siente identificado con las proyecciones futuras. Esto da lugar que además un jefe de los siete encuestado, opine que en su departamento no se están cumpliendo los objetivos y metas propuestos, siendo el resto un 14.29%.

**Pregunta N° 28.** ¿Los objetivos y metas guardan sintonía con la misión y visión de la universidad?

**Objetivo:** Verificar si los objetivos y metas guardan sintonía con la misión y visión de la universidad.

**Cuadro N° 30**

**Sintonía de los objetivos y metas con la misión y visión.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** La Universidad de El Salvador FMO, posee una misión y visión bien estructurada, de la cual el 100% los jefes de departamento, opina que sus objetivos y metas están establecidas y guardan una gran sintonía con la misión y visión universitaria.

**Pregunta N° 29.** ¿Se le da oportuna resolución a problemas académicos presentados por los estudiantes?

**Objetivo:** Conocer si se le da oportuna resolución a problemas académicos presentados por los estudiantes

**Cuadro N° 31**  
**Oportuna resolución de problemas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Nunca</b>	0	0.00%
<b>Siempre</b>	4	57.14%
<b>Pocas veces</b>	1	14.29%
<b>Con frecuencia</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Dar resolución a los problemas del sector estudiantil, es parte de brindar un buen servicio por parte del personal docente, es por ello que el 57.14% de los jefes opinan que siempre se les da resolución a los problemas académicos del estudiantado. Esto no quiere decir que el resto lo deje de hacer, sino que lo practican en un menor grado.



**Pregunta N° 30.** ¿Dentro del departamento existe una correcta delegación de funciones?

**Objetivo:** Determinar si dentro del departamento existe una correcta delegación de funciones

**Cuadro N° 32**  
**Correcta delegación de funciones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Los resultados de la tabla anterior indican que los jefes de departamento afirman que realizan una buena delegación de funciones al personal docente a su cargo, por lo que dentro del departamento, no hay ningún inconveniente con el desarrollo de las funciones y por lo tanto los docentes se dedican a cumplir con su trabajo.

**Pregunta N° 31.** ¿Se está al pendiente que todos los docentes del departamento trabajan en sintonía y coordinan sus labores de acuerdo a lo planificado?

**Objetivo:** Verificar si el jefe está al pendiente que todos los docentes del departamento trabajan en sintonía y coordinan sus labores de acuerdo a lo planificado

**Cuadro N° 33**  
**Sintonía y Coordinación con lo planificado**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%
<b>No</b>	0	0%
<b>Algunos</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** Según se puede interpretar en la mayoría de los departamentos, el 71.43% de los jefes manifiestan que los docentes se sienten identificados con su trabajo y planifica sus actividades de acuerdo a lo planificado para poder desarrollarlas. Pero el 28.57% de los jefes opinan que en sus departamentos, no todos los docentes planifican su trabajo en sintonía con lo planificado.

**Pregunta N° 32.** ¿Considera que distribuye responsabilidades, actividades importantes de manera equitativa?

**Objetivo:** Conocer si el jefe distribuye responsabilidades, actividades importantes de manera equitativa.

**Cuadro N° 34**  
**Distribución de responsabilidades y actividades.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	7	100.00%
<b>No</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** El 100% de los jefes opinan que hacen bien su trabajo y que por lo tanto hacen una buena distribución de responsabilidades y actividades. Distribuir bien las responsabilidades y actividades entre los trabajadores facilita el logro de los objetivos organizacionales, lo cual es lo que manifiestan los jefes tratar de poner en práctica para mejorar el desempeño del personal a su carga y obtener mejores resultados.

**Pregunta N° 33.** ¿Implementa algún tipo de sistema de planeación para organizar actividades académicas futuras o de otra índole?

**Objetivo:** Conocer si el jefe implementa algún tipo de sistema de planeación para organizar actividades académicas futuras o de otra índole

**Cuadro N° 35**  
**Distribución de responsabilidades**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	5	71.43%
<b>No</b>	0	0%
<b>En ocasiones</b>	2	28.57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo.

**Interpretación:** El 71.43% de los jefes opina que implementa sistema de planificación para organizar actividades futuras, lo que indica que son jefes que se sienten comprometidos con su trabajo y buscan de alguna manera darle la mayor importancia posible a la planificación de actividades académicas futuras. Un 28.57% de los encuestados opinan que ocasionalmente buscan implementar un sistema de planeación, lo que indica que no se le da la importancia necesaria a las actividades futuras.

#### 4.2 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Pregunta N° 1.** ¿Cómo considera la comunicación existente con el jefe de departamento?

**Objetivo:** Comprobar la percepción de la comunicación entre docente y jefe.

**Cuadro N°36**  
**Percepción de la comunicación entre docente y jefe.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Mala</b>	26	19.55%
<b>Regular</b>	13	9.77%
<b>Buena</b>	43	32.33%
<b>Excelente</b>	51	38.35%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** la comunicación es una herramienta muy importante en la administración de la cual depende el verdadero éxito de la organización, la mayoría de los docentes de la FMO consideran excelente la comunicación con su respectivo jefe, otro porcentaje la considera buena, y algunos piensan que es mala dicha comunicación, aunque la percepción que se tiene es positiva no deja de inquietar los que opinan negativamente, esto se puede atribuir a la forma y la utilización de las herramientas de la comunicación.

**Pregunta N° 2.** ¿Su jefe de departamento comunica con anticipación programaciones de actividades futuras?

**Objetivo:** Conocer si la jefatura realiza programaciones de las actividades a realizar y si a demás estas se comunican de manera adecuada.

**Cuadro N°37**  
**Existencia de comunicación de programaciones de actividades**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Nunca</b>	3	2.26%
<b>Alguna vez</b>	49	36.84%
<b>Siempre</b>	81	60.90%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** la comunicación de actividades ayuda a planificar la forma de llevarlas a cabo, se puede observar que la mayoría de los docentes 60,90% opinan que siempre se comunican dichas actividades, lo que manifiesta que el jefe en realidad mantiene dicha interacción con los docentes y es bueno ya que los docentes dándose por enterado pueden planificar dichas actividades con mayor tiempo y eficacia.

**Pregunta N° 3.** ¿Cómo califica los canales de comunicación empleados en su departamento académico?

**Objetivo:** Determinar si los canales de comunicación utilizados son adecuados.

**Cuadro N°38**  
**Canales de comunicación adecuados.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	28	20.05%
<b>Bueno</b>	65	48.87%
<b>Regular</b>	34	25.56%
<b>malo</b>	6	4.52%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Las formas de darse a entender en una conversación y las maneras de hacerlo son los canales de comunicación si no se utilizan de manera adecuada no se logra la plenitud de la comunicación, los docentes opinan que se utilizan de manera adecuada los canales de comunicación en su departamento, esto significa que en realidad existe comunicación entendible.

**Pregunta N° 4.** ¿Con que frecuencia tienen reuniones como departamento para tratar asuntos académicos o de otra de índole?

**Objetivo:** Comprobar la frecuencia con que se mantienen reuniones en los distintos departamentos.

**Cuadro N°39**  
**Frecuencia de las reuniones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Todas las semanas</b>	56	42.11%
<b>Cada 15 días</b>	19	14.29%
<b>Una vez al mes</b>	0	0%
<b>Cada 2 meses</b>	12	9.02%
<b>Cada 3 meses</b>	25	18.80%
<b>Ocasionalmente</b>	6	4.51%
<b>Nunca</b>	15	11.27%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** En toda organización es de vital importancia mantener reuniones constantes para tratar temas de importancia dado el caso, como se puede observar un 42,11% opinan que todas las semanas se reúnen, mientras que un considerable porcentaje opinan que nunca lo hacen, esto puede depender de cada departamento y el nivel de actividad que se ejerzan no todos los jefes se reúnen de manera frecuente con sus docentes.



**Pregunta N° 5.** ¿Se realizan actividades recreativas en su departamento?

**Objetivo:** Determinar si se realizan actividades recreativas de manera constante.

**Cuadro N°40**  
**Existencia de actividades recreativas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	19	14.29%
<b>No</b>	74	55.64%
<b>A veces</b>	40	30.07%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los trabajos a veces son estresantes, cansados y se necesita relajarse o recrearse para retractar los efectos de esto, los docentes encuestados manifiestan en su mayoría 55,64% que no existen actividades recreativas para motivar su desempeño, algunos opinan que a veces se da esta situación 30,07%, esto se puede ver reflejado en el estrés que cada docentes tiene en sus actividades diarias, por lo cual puede tender a un desempeño deficiente.

**Pregunta N° 6.** ¿Con que frecuencia se practican ritos y actividades que ayuden su motivación?

**Objetivo:** Conocer la existencia de la práctica de ritos y actividades que ayuden a la motivación.

**Cuadro N°41**  
**Existencia de ritos y actividades para la motivación**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Una vez al mes</b>	12	9.02%
<b>Cada 2 meses</b>	6	4.51%
<b>Cada tres meses</b>	13	9.78%
<b>nunca</b>	102	76.69%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La recreación y las actividades que sirvan para la motivación personal y laboral es determinante en el desempeño de las personas, la mayoría de los docentes encuestados 76,69% manifiestan que nunca se practican ritos o actividades para su motivación, esto puede recaer en un desempeño deficiente como se menciono anteriormente.

**Pregunta N° 7.** ¿Considera que el ambiente laboral existente en el departamento lo mantiene motivado para las actividades de su trabajo?

**Objetivo:** Analizar si el ambiente laboral sirve de motivación para los docentes.

**Cuadro N°42**  
**Ambiente laboral como motivación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	62	46.61%
<b>No</b>	19	14.29%
<b>Es irrelevante</b>	52	39.10%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Las relaciones laborales, el clima laboral y el ambiente que se vive en el puesto de trabajo de alguna manera tienen que ver con la motivación de los empleados, los docentes de la FMO opinan que si el ambiente laboral que se vive en el departamento lo mantiene motivado, pero un buen porcentaje considera este hecho como irrelevante 39,10%, aquí se puede observar que el ambiente laboral influye en la motivación de los docentes esto por ende puede ayudar a mejorar el desempeño.

**Pregunta N° 8.** ¿Obtienen algún tipo de incentivo laboral cuando se logra un buen desempeño?

**Objetivo:** Determinar si se brindan incentivos laborales al buen desempeño.

**Cuadro N°43**  
**Incentivo laboral al buen desempeño**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	71	53.38%
<b>A veces</b>	12	9.02%
<b>Nunca</b>	50	37.60%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los incentivos laborales son una buena manera de motivar a los empleados pero no la única, como se puede observar la mayoría de los docentes 53,38% opinan de que no reciben ningún tipo de incentivo por su desempeño, cabe mencionar que se tienen que tomar en cuenta los aspectos como los recursos con que se cuentan, la legislación si lo permite, y cuál es el mecanismo de llevarlo a cabo si se pudiera hacer.

**Pregunta N° 9.** ¿Qué tipo de incentivos laborales preferiría?

**Objetivo:** Conocer el tipo de incentivo que más se acepta.

**Cuadro N°44**  
**Preferencia de incentivos laborales**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Recompensa monetaria</b>	6	4.51%
<b>Capacitaciones</b>	68	51.13%
<b>Viajes al exterior del país</b>	0	0%
<b>Asensos</b>	28	21.05%
<b>Otras prestaciones laborales</b>	31	23.31%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** dentro de los incentivos laborales existen una infinidad de maneras de hacerlo, los docentes encuestados manifiestan preferir capacitaciones si se pudieran dar 51,13% del total, mientras que un 23,31 prefieren otras prestaciones laborales, se puede observar que se tiene muy poco incentivo para el desempeño en la FMO.

**Pregunta N° 10.** ¿Cómo considera el tipo de liderazgo que ejerce el actual jefe de departamento?

**Objetivo:** Determinar la percepción del liderazgo que ejerce la jefatura.

**Cuadro N°45**  
**Percepción del liderazgo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Mala</b>	3	2.26%
<b>Regular</b>	19	14.29%
<b>Buena</b>	84	63.15%
<b>Excelente</b>	27	20.30%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** las personas se identifican con su jefe cuando este los lleva no solo al cumplimiento de su trabajo si no a la identificación con el mismo, los docentes manifiestan que el liderazgo ejercido por su jefe es bueno con un 63,15% del total de encuestados, mientras que un 20,30% lo considera excelente, se puede observar la percepción positiva que se tiene con respecto al jefe, los docentes en su mayoría se muestran identificados con su jefe.

**Pregunta N° 11.** ¿Qué tipo de liderazgo cree que posee el jefe de departamento actual?

**Objetivo:** Conocer el tipo de liderazgo que posee la jefatura.

**Cuadro N°46**  
**Tipo de liderazgo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Líder Autocrático</b>	12	9.02%
<b>Líder participativo o Democrático</b>	102	76.69%
<b>Líder liberal o de rienda suelta</b>	19	14.29%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** En las organizaciones hay diversidad de personas que ejercen un liderazgo de manera distinta, la mayoría de los encuestados opinan que el jefe tiene un tipo de liderazgo participativo y democrático con un 76,69% del total de encuestados, lo que significa que el jefe trabaja en equipo y es un buen líder de su respectivo departamento, un 14,29% piensas que el liderazgo ejercido es liberal o de rienda suelta.

**Pregunta N° 12.** ¿Cree que el jefe de departamento actual posee las características idóneas como líder para propiciar un buen desempeño laboral de los docentes?

**Objetivo:** analizar si el jefe posee las características idóneas como líder.

**Cuadro N°47**  
**Características de un líder**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	99	74.44%
<b>No</b>	34	25.56%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los docentes de la facultad opinan en su mayoría 74,44% que el jefe del departamento si posee las características que requiere como líder para llevar las riendas del departamento, aunque un 25,56% manifiestan que no es así, se puede observar que los docentes consideran un buen líder de manera general a la persona que ejerce como jefe.



**Pregunta N° 13.** ¿Considera usted que la influencia que ejerce el jefe del departamento sobre su trabajo es positiva?

**Objetivo:** Conocer si la influencia ejercida por el jefe es positiva.

**Cuadro N°48**  
**Existencia de una influencia positiva.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	93	69.92%
<b>No</b>	37	27.82%
<b>Algunas veces</b>	3	2.26%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los jefes no siempre son líderes pero los líderes siempre influyen en los demás, los docentes perciben que la influencia ejercida por la jefatura es positiva con un 69,92% del total de los encuestados, mientras que el 27,82 opina de que no ejerce influencia, por lo que se puede ver los docentes se identifican con su jefe, esto influye de manera positiva en el desempeño porque se trabaja con un fin en mente.

**Pregunta N° 14.** ¿Con que frecuencia el jefe de departamento le ha hecho saber acerca de los objetivos y metas a cumplir?

**Objetivo:** determinar si se han comunicado los objetivos y metas.

**Cuadro N°49**  
**Conocimiento de los objetivos y metas**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Una vez al mes</b>	34	25.56%
<b>Cada 2 meses</b>	25	18.80%
<b>Cada tres meses</b>	6	4.51%
<b>Nunca lo hace</b>	68	51.13%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** cuando se quiere lograr algo se debe saber su origen el objetivo, para llegar a ello se deben conocer muy bien lo que se quiere, los docentes encuestados manifiestan que el jefe del departamento nunca hace saber de los objetivos y metas a cumplir, aunque un 25,56% manifiesta de que una vez al mes si lo hace, lo que refleja que el jefe no manifiesta de manera frecuente lo que se quiere lograr en su departamento.

**Pregunta N° 15.** Cuándo se ha evaluado su desempeño, ¿si existe alguna deficiencia se realiza una retroalimentación para corregirla?

**Objetivo:** Verificar si existe retroalimentación pos- evaluación del desempeño.

**Cuadro N°50**  
**Existencia de retroalimentación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	28	21.05%
<b>No</b>	34	25.56%
<b>No se evalúa</b>	71	53.39%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Es necesario hacer ver las cualidades y las deficiencias en el trabajo para mejorar en un futuro, del total de encuestados un 53,39% de los docentes manifiestan que no se evalúa su desempeño, esta manifestación tiende a pensar que no se está trabajando con el fin de mejorar cada vez el desempeño de los docentes.

**Pregunta N° 16.** ¿El jefe de departamento está al tanto y pendiente de su trabajo y desempeño como docente?

**Objetivo:** Conocer si el jefe del departamento está pendiente del trabajo y desempeño del docente.

**Cuadro N°51**  
**El jefe Pendiente de su trabajo y desempeño**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	43	32.33%
<b>No</b>	37	27.82%
<b>A veces</b>	53	39.85%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** una parte del trabajo de los jefes es estar al tanto de sus subordinados, los docentes manifiestan con un 39,85% que el jefe a veces está al tanto de su trabajo, mientras que un 32,33% opinan que si lo hace, esto refleja de manera positiva el interés que el jefe tiene para con el desempeño de los docentes.

**Pregunta N° 17.** ¿Considera que en su departamento académico existe un buen equipo de trabajo?

**Objetivo:** Analizar si existe un buen equipo de trabajo en los departamentos.

**Cuadro N°52**  
**Existencia de un buen equipo de trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	68	51.13%
<b>No</b>	22	16.54%
<b>A veces</b>	43	32.33%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** un equipo de trabajo es aquel en donde todos tienen un mismo objetivo y una misma meta y todos persiguen el desempeño ideal para el equipo, los docentes encuestados opinan en un 51,13% que si existe un buen equipo de trabajo en su departamento, esto refleja que los docentes tienen una percepción positiva del trabajo en equipo que se realiza.

**Pregunta N° 18.** ¿Al momento de toma de decisiones importantes del departamento se toman en cuenta las opiniones de todos?

**Objetivo:** Conocer si se toman en cuenta las ideas y opiniones de los demás a la hora de la toma de decisiones.

**Cuadro N°53**  
**Consideración de opiniones en la toma de decisiones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	77	57.89%
<b>No</b>	53	39.85%
<b>A veces</b>	3	2.26%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** el tomar en cuenta las ideas de los demás ayuda a mejorar la toma de decisiones, los docentes encuestados manifiestan en un 57,89% que si se toma en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones, pero un 39,85% opina lo contrario, se puede observar que los jefes ejercen la participación de los docentes en su departamento.

**Pregunta N° 19.** Cuando se toman decisiones importantes, ¿se brinda una oportuna retroalimentación de las acciones a seguir?

**Objetivo:** Determinar si se dan a conocer las acciones a seguir en una decisión tomada.

**Cuadro N°54**  
**Decisiones tomadas, acciones a seguir.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	62	46.61%
No	68	51.13%
A veces	3	2.26%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los docentes considera que al tomar una decisión importante que requiere ejecutarse no se brinda la respectiva retroalimentación de las cuestiones a ejecutar con un 51,13% mientras que un 46,61% opinan de que si se hace, aquí se observa falta de coordinación en la forma de llevar a cabo determinada acción después de haberse tomado la decisión.

**Pregunta N° 20.** ¿Cómo considera su participación al momento de tomar iniciativa o brindar ideas en asuntos importantes de la administración del departamento u otras decisiones afines?

**Objetivo:** Verificar si se brindan oportunidades de iniciativa en asuntos importantes.

**Cuadro N°55**  
**Existencia de iniciativa en asuntos importantes**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	15	11.28%
<b>Buena</b>	77	57.89%
<b>Regular</b>	31	23.31%
<b>Mala</b>	10	7.52%
<b>Necesita mejorar</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El brindar iniciativa y emprender ideas nuevas para determinada acción es importante en el desempeño y motivación, los docentes se muestran positivos en este aspecto ya que un 57,89% opina de que si tiene iniciativa y brinda ideas, esto es bueno ya que ayuda a la motivación y desempeño laboral de los docentes por el hecho de tomar en cuenta sus ideas.



**Pregunta N° 21.** ¿Cómo se considera con el puesto y las funciones actuales que tiene dentro del departamento?

**Objetivo:** Conocer si el docente se siente cómodo y satisfecho en el puesto y con las funciones que realiza.

**Cuadro N°56**  
**Existencia de comodidad y satisfacción en el puesto.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Muy satisfecho</b>	43	32.33%
<b>Satisfecho</b>	84	63.16%
<b>Insatisfecho</b>	6	4.51%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La identificación del empleado con el puesto de trabajo es importante en su desempeño laboral, los docentes encuestados manifiestan en un 63,16% estar satisfechos con el puesto y las funciones delegadas y un 32,33% opinan estar muy satisfechos, esto significa que el puesto está bien estructurado y acorde con el perfil de la persona que lo ocupa.

**Pregunta N° 22.** Cuándo necesitan de su colaboración en las tareas del departamento ¿Cómo considera su disponibilidad en brindar su apoyo?

**Objetivo:** Determinar si el docente está dispuesto a brindar colaboración en las tareas del departamento.

**Cuadro N°57**  
**Existencia de disposición de colaboración en tareas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Muy comprometido</b>	46	34,59%
<b>Comprometido</b>	84	63.16%
<b>Poco comprometido</b>	3	2.25%
<b>No colabora</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** la colaboración en el trabajo es como se define el equipo de una organización, de los encuestados un 63,16% manifiestan estar comprometidos a la hora de colaborar en las tareas del departamento y un 34,59% opinan estar muy comprometidos, lo que se puede observar es una actitud positiva de parte de los docentes hacia apoyar en cuestiones de actividades de su departamento.

**Pregunta N° 23.** ¿Cómo considera la confianza de los colegas hacia su persona cuando se tratan cuestiones confidenciales en su departamento?

**Objetivo:** Verificar si existe discreción en los temas confidenciales de los departamentos.

**Cuadro N°58**  
**Existencia de confiabilidad.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	43	32.33%
<b>Buena</b>	68	51.13%
<b>Regular</b>	19	14.29%
<b>Mala</b>	3	2.25%
<b>Necesita mejorar</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Es importante la confianza y la discreción en un equipo para que este sea aun mas solido, los docentes encuestados manifiestan que la confianza es buena para con sus colegas en un 51,13% del total, mientras que el 32,33% considera que la confianza entre ellos es excelente, se puede percibir la confiabilidad que existe entre los docentes de los departamentos.

**Pregunta N° 24.** ¿Cómo considera su permanencia dentro de la Universidad durante su jornada laboral?

**Objetivo:** Conocer si los docentes permanecen dentro de las instalaciones de la facultad realizando sus labores.

**Cuadro N°59**  
**Permanencia en el trabajo.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Excelente</b>	71	53.38%
<b>Buena</b>	56	42.11%
<b>Regular</b>	6	4.51%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Necesita mejorar</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Como se puede observar en su mayoría los docentes manifiestan permanecer en sus lugares de trabajo y ellos manifiestan que ese espacio es excelente en un 53,38% del total y un 42,11 lo considera bueno, lo que significa que los docentes están motivados de cierta manera al permanecer en las instalaciones de la FMO.

**Pregunta N° 25.** ¿Dentro del departamento cuentan con objetivos y metas establecidos de manera formal?

**Objetivo:** Determinar si se cuenta con objetivos y metas establecidos de manera formal.

**Cuadro N°60**  
**Existencia de objetivos y metas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	74	55.64%
<b>No</b>	59	44.36%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El tener definidos los objetivos y metas ayuda a tener claro el fin que se persigue, los docentes encuestados opinan en un 55,64% que si se cuenta con objetivos y metas establecidos de manera formal, pero un inquietante 44,36% opina que no es así, esto significa que el jefe no ha transmitido de manera adecuada los objetivos y metas del departamento.

**Pregunta N° 26.** Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cree que se están cumpliendo las metas y objetivos del departamento?

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento.

**Cuadro N°61**  
**Cumplimiento de las metas y los objetivos.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	65	87.84%
<b>No</b>	9	12.16%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** como se puede ver los que consideran que existen objetivos y metas definidos un 87,84% de ellos manifiestan que si se están cumpliendo dichos objetivos y metas, lo que refleja que en cierto porcentaje se tiene conocimiento de dichas herramientas y la mayoría opinan de manera positiva en cuanto a la finalidad de los mismos.

**Pregunta No 27.** ¿Cómo cree que es la planificación que realizan sus compañeros docentes para impartir sus respectivas asignaturas?

**Objetivo:** Conocer si los docentes planifican sus asignaturas.

**Cuadro N°62**  
**Planificación en las asignaturas**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	31	23.31%
<b>Buena</b>	84	63.16%
<b>Regular</b>	15	11.28%
<b>Mala</b>	3	2.25%
<b>Necesita mejorar</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** De los docentes encuestados un 63,16% opinan de que su compañeros si ejecutan la herramienta de la planeación para impartir sus respectivas clases, mientras que un 23,31% piensan que lo hacen de una buena manera, esto significa que si se tiene la noción de la planificación de los programas de clases de las distintas asignaturas impartidas.

**Pregunta N° 28.** ¿Nota usted la solidaridad de sus compañeros de trabajo a la hora de alcanzar una determinada meta u objetivo?

**Objetivo:** determinar la solidaridad de los compañeros de trabajo a la hora de alcanzar una determinada meta u objetivo.

**Cuadro N°63**  
**Existencia de solidaridad entre compañeros de trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	62	46.62%
<b>No</b>	71	53.38%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** En un equipo de trabajo es importante ayudarse unos a otros es por eso que los docentes de la FMO opinan en un 53,38% del total que no existe dicha solidaridad a la hora de trabajar para alcanzar determinado objetivo mientras que un 46,62% manifiestan que si se es solidario en el departamento, lo que significa cierto individualismo a la hora de trabajar por cierta meta u objetivo.



**Pregunta N° 29.** ¿Se preocupa por tratar de solucionar problemas acontecidos en el departamento o/y entre sus compañeros?

**Objetivo:** Verificar si se trata de solucionar problemas en el departamento o/y entre los compañeros.

**Cuadro N°64**  
**Solución de problemas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	105	78.95%
<b>No</b>	25	18.80%
<b>A veces</b>	3	2.25%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** como se puede observar los docentes opinan que si se preocupan por tratar de solucionar problemas entre sus compañeros en un 78,95% del total encuestados, mientras que un 18,80% opinan que no se preocupan por esa situación, se puede ver que hay un interés en cuanto a la solución de conflictos por parte de los docentes.

**Pregunta N° 30.** ¿Dentro del departamento existe una correcta delegación de funciones?

**Objetivo:** Conocer si existe una correcta delegación de funciones en el departamento.

**Cuadro N°65**  
**Correcta delegación de funciones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	111	83.46%
<b>No</b>	19	14.29%
<b>A veces</b>	3	2.25%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** la delegación de funciones es importante debido a que si falla es posible no obtener lo que se desea del trabajo de una persona, de los docentes encuestados un 83,46% manifiestan que si existe una correcta delegación de funciones, lo que significa que existen puestos con funciones acorde a cada actividad ejercida y hay una estructura definida de los puestos de trabajo.

**Pregunta N° 31.** ¿Considera que todos los docentes del departamento, ejercen funciones adicionales a parte de las funciones específicas ya establecidas de su puesto?

**Objetivo:** Determinar si los docentes poseen funciones específicas, a parte a las de su puesto

**Cuadro N°66**  
**Existencia de funciones específicas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	68	51.13%
<b>No</b>	22	16.54%
<b>Algunos</b>	43	32.33%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los docentes opinan que en su mayoría ellos tienen funciones adicionales a la de sus puestos definidos en un 51,13% del total de los encuestados, mientras que un 32,33% opinan que solo algunos poseen dichas funciones, lo que significa que algunos puestos tienen funciones extras a la estructura definida de los puestos de trabajo.

**Pregunta N° 32.** ¿Considera usted que se trabaja en equipo dentro de su departamento?

**Objetivo:** Verificar si se trabaja en equipo en el departamento.

**Cuadro N°67**  
**Trabajo en equipo en el departamento.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	49	36.84%
<b>No</b>	35	26.32%
<b>A veces</b>	49	36.84%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** el trabajo en equipo es determinante en el éxito de toda organización, los docentes encuestados opinan en un 36,84% que si se trabaja en equipo en el departamento en igual porcentaje manifiestan que a veces se trabaja de esta forma, lo que significa que el departamento se tiene el positivismo del trabajo en equipo y esto puede ayudar al buen desempeño de los docentes.

**Pregunta N° 33.** ¿Cómo considera el desempeño de sus compañeros al momento de realizar sus actividades académicas?

**Objetivo:** Conocer si los docentes del departamento trabajan en sintonía y coordinan sus labores de acuerdo a lo planificado.

**Cuadro N°68**  
**Trabajo en sintonía y coordinación.**

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
<b>Excelente</b>	31	23.31%
<b>Bueno</b>	96	72.18%
<b>Regular</b>	6	4.51%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Necesita mejorar</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** como se puede observar la percepción que se tiene del trabajo en equipo de parte de los docentes es buena en un 72,18% del total de los encuestados mientras que un 23,31% manifiesta que se tiene un excelente desempeño laboral, se puede observar que la percepción que se tiene a cerca del desempeño de los docentes es positiva.

### 4.3 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

**Pregunta N° 1.** ¿Cómo considera la comunicación existente entre los docentes que les imparte clases?

**Objetivo:** Comprobar la percepción del estudiante con respecto a la comunicación entre docente.

**Cuadro N°69**

**Percepción de la comunicación entre docente y el estudiante.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Mala</b>	38	10,58%
<b>Regular</b>	180	50,14%
<b>Buena</b>	141	39,28%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La comunicación es una herramienta muy importante en la administración de la cual depende el verdadero éxito de la organización, los estudiantes encuestados manifiestan en su mayoría que la comunicación entre docente-estudiante es regular pero hay un buen porcentaje de 39.28% que la considera buena, lo que significa que el docente en realidad transmite de buena manera el mensaje o idea a los estudiantes, esto es bueno ya que se puede establecer una relación de aprendizaje mutua.

**Pregunta N° 2.** ¿Observa una buena comunicación entre los docentes y el jefe de departamento?

**Objetivo:** Comprobar la percepción de la comunicación entre docente y jefe.

**Cuadro N°70**

**Percepción de la comunicación entre docente y jefe**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	26	7,24%
<b>No</b>	90	25,07%
<b>No sabe</b>	243	67,69%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** la comunicación entre jefe-docente en la FMO no refleja un buen estado dado que la percepción que se tiene de este factor por parte de los estudiantes es que un 67.69% dice no saber si la comunicación existente es buena, en cambio un 25.07% manifiesta que no es buena dicha comunicación, esto quiere decir que los estudiantes están prácticamente no enterados del tipo de comunicación que se ejerce entre el jefe-docente.

**Pregunta N° 3.** ¿Con que frecuencia observa que los docentes realizan reuniones como departamento?

**Objetivo:** Comprobar la frecuencia con que se mantienen reuniones en los distintos departamentos.

**Cuadro N°71**  
**Frecuencia de las reuniones.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Todas las semanas</b>	26	7,24%
<b>Cada 15 días</b>	58	16,16%
<b>Una vez al mes</b>	147	40,95%
<b>Cada dos meses</b>	26	7,24%
<b>Cada tres meses</b>	19	5,29%
<b>Nunca</b>	77	21,45%
<b>No sabe</b>	6	1,67%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** en toda organización existen reuniones para manifestar la marcha de los proyectos y demás actividades, los estudiantes de la FMO manifiestan que la frecuencia con que los docentes se reúnen es una vez al mes, aunque una buena cantidad de ellos opinan que nunca lo hacen (21.45%), en general si se tiene conocimiento que se realicen reuniones entre los docentes, la frecuencia con que lo realicen dependerá del tipo de resultados académicos que ellos consideren alcanzar.



**Pregunta N° 4.** ¿Existen con frecuencia distorsiones en la comunicación o malos entendidos entre los docentes que les imparten clases?

**Objetivo:** Conocer si existen distorsiones en la comunicación o malos entendidos entre los docentes que les imparten clases

**Cuadro N°72**  
**Distorsiones en la comunicación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	218	60,72%
<b>No</b>	141	39,28%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Es difícil transmitir un mensaje sin modificarlo, los estudiantes en su mayoría opinan que si existen distorsiones y malos entendidos en la comunicación ejercida por los docentes, esto se puede atribuir a que cuando se entabla una conversación influyen muchos factores para distorsionarla como lo son el ruido, la desatención, la mala decodificación del mensaje, el tiempo que se toma para entenderlo etc.

**Pregunta N° 5.** ¿Observa prácticas de ritos y actividades que ayuden la motivación de los docentes?

**Objetivo:** Conocer si existen practica o ritos para motivar a los docentes.

**Cuadro N°73**  
**Existencia de prácticas y Ritos**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	83	23,12%
<b>No</b>	276	76,88%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La percepción que se tiene de parte de los estudiantes con respecto a si existen o no prácticas y ritos para la motivación de los docentes es negativa. Un 76.88% manifestó que no se observan dichos actos, esto se puede ocasionar por la falta de recursos para hacerlo, el tiempo para hacerlo, ya que esta institución autónoma presupuesta todas estas actividades y las autoridades la pueden ver como no necesaria, y puede verse reflejado en el desempeño del docente.

**Pregunta N° 6.** ¿Tiene conocimientos de con qué frecuencia se realizan actividades recreativas para motivar a los docentes del departamento?

**Objetivo:** Determinar si se realizan actividades recreativas de manera constante.

**Cuadro N°74**

**Existencia de actividades recreativas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Cada 15 días</b>	13	3,62%
<b>Una vez al mes</b>	70	19,51%
<b>Cada dos meses</b>	26	7,24%
<b>Cada tres meses</b>	13	3,62%
<b>Nunca</b>	19	5,29%
<b>No sabe</b>	218	60,72%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La motivación es una parte fundamental en el desempeño de cualquier individuo, los estudiantes encuestados opinan en su mayoría que no saben si se realizan actividades recreativas para motivar a los docentes, esta situación como lo mencionamos anteriormente se puede atribuir a la falta de recursos para ejercerla y/o a la legislación universitaria que no da espacio para desarrollar dichas actividades.

**Pregunta N° 7.** ¿Considera que el ambiente laboral existente en el departamento lo mantiene motivado a los docentes?

**Objetivo:** Analizar si el ambiente laboral sirve de motivación para los docentes.

**Cuadro N°75**  
**Ambiente laboral como motivación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	135	37,60%
<b>No</b>	224	62,40%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** en su mayoría los estudiantes manifiestan que el ambiente laboral existente en el departamento no mantiene a los docentes motivados en su trabajo (62.40%), esto se puede ocasionar por el tipo de actitudes de los diferentes docentes en cada departamento, ninguna persona es igual por ende todas persiguen un fin individual diferente y esto puede manifestarse en el tipo de ambiente que se vive dentro del trabajo.

**Pregunta N° 8.** ¿Cómo calificaría el comportamiento laboral de sus docentes?

**Objetivo:** Conocer la percepción del comportamiento laboral de los docentes.

**Cuadro N°76**  
**Comportamiento laboral.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Sociable</b>	147	40,95%
<b>Individualista</b>	180	50,14%
<b>Solidario</b>	6	1,67%
<b>Colaborador</b>	26	7,24%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El Comportamiento laboral es muy importante en la forma que perciben tu trabajo los demás, un 50.14% de los encuestados manifiestan que el comportamiento de los docentes es individualista, un 40,95% opinan una actitud sociable por parte de los docentes, esta situación se puede observar en los salones de clases cuando los estudiantes a través de la interacción con sus docentes pueden calificar la actitud de este como se ve reflejado en el resultado de esta pregunta, que las actitudes fueran sociable, solidario y colaborador sería lo ideal, no es así porque puede ocasionarse por la falta de identificación o motivación por parte del docente.

**Pregunta N° 9.** ¿Sus docentes llegan motivados a impartir sus clases?

**Objetivo:** Determinar si los docentes llegan motivados a clases.

**Cuadro N°77**  
**Motivación en clases.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Siempre</b>	45	12,53%
<b>A veces</b>	269	74,94%
<b>Nunca</b>	45	12,53%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Demostrar motivación en tu trabajo transmite a los demás lo importante que consideras tu puesto, los estudiantes encuestados manifiestan en su mayoría que los docentes a veces llegan motivados, puede ser por lo que se decía en preguntas anteriores que no existen mecanismos de motivación los estudiantes son los evaluadores directos de la motivación del docente ya que ellos son los que reciben sus clases.

**Pregunta N° 10.** ¿Ha escuchado sobre el reconocimiento y premio al buen desempeño a los docentes del departamento de su sección?

**Objetivo:** Verificar si se brindan reconocimiento y premio al buen desempeño a los docentes del departamento de su sección

**Cuadro N°78**

**Existencia de reconocimiento y premios al desempeño.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	38	10,59%
<b>No</b>	199	55,43%
<b>A veces</b>	122	33,98%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los reconocimientos y premios son una manera de recompensar el desempeño, del total de encuestados un 55,43% opinan que no han escuchado a cerca de premios o reconocimientos, se puede atribuir a la falta de recursos para hacerlo, no está contemplado en el presupuesto de la FMO y de la Universidad en sí. Aunque existe un 33,98% que manifiestan que a veces si se ha premiado el buen desempeño.

**Pregunta N° 11.** ¿Cómo cree que influye el tipo de liderazgo del jefe de departamento en los docentes?

**Objetivo:** Conocer de que manera influye el tipo de liderazgo del jefe de departamento en los docentes

**Cuadro N°79**  
**Influencia del tipo de Liderazgo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Positivamente</b>	77	21,45%
<b>Negativamente</b>	38	10,58%
<b>No influye</b>	64	17,83%
<b>No sabe</b>	180	50,14%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El tipo de liderazgo ejercido es a veces la clave para el buen funcionamiento de la organización, la mayoría de los encuestados opinan no saber cómo influye el tipo de liderazgo ejercido por el jefe, mientras que un 21,45% manifiestan que la influencia es positiva, esto se puede ocasionar por el hecho de que los estudiante no saben qué tipo de liderazgo está ejerciendo el jefe.



**Pregunta N° 12.** ¿Cómo calificaría el desempeño que observa en los docentes?

**Objetivo:** Verificar la calificación del desempeño que se observa en los docentes

**Cuadro N°80**  
**Calificación del desempeño.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Positiva</b>	173	48,19%
<b>Negativa</b>	71	19,78%
<b>Ninguna</b>	115	32,03%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los estudiantes en su mayoría califican el desempeño de los docentes de manera positiva (48,19%) aunque algunos de ellos piensan que es de ninguna de las dos formas (32,03%), se tiene una buena percepción del desempeño de los docentes por parte de los estudiantes significa que el docente utiliza los métodos adecuados y las herramientas para impartir las clases y ejerce asesoría post-clase.

**Pregunta N° 13.** ¿Observa empatía en la manera de comportarse del jefe y de los docentes de su departamento?

**Objetivo:** Determinar si existe empatía en la manera de comportarse del jefe y de los docentes

**Cuadro N°81**

**Existencia de Empatía entre jefe y docente.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	167	46,52%
<b>No</b>	192	53,48%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La empatía es uno de los siete hábitos de toda persona exitosa, significa ponerse en la situación de la otra persona y pensar como ella siente, los estudiantes encuestados manifiestan que no existe empatía de parte de los jefes y los docentes aunque es poca la diferencia para los que opinan que si existe empatía, esto se puede dar por la diferencia que existe en cada departamento de la FMO no todos trabajan de la misma manera.

**Pregunta N° 14.** ¿Cree que el jefe de departamento actual posee las características idóneas como líder para propiciar un buen desempeño laboral de los docentes?

**Objetivo:** Verificar si el jefe de departamento actual posee las características idóneas como líder para propiciar un buen desempeño laboral de los docentes

**Cuadro N°82**  
**Características de un líder.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	115	32,03%
<b>No</b>	96	26,74%
<b>No sabe</b>	148	41,23%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** en la opinión de los estudiantes algunos piensan que el jefe si tiene las características de un líder con un 32,03% pero hay una buena cantidad que manifiesta no saberlo 41,23%, esta situación se puede dar por el hecho de que los estudiantes no tienen claro las características que un líder debe poseer.

**Pregunta N° 15.** ¿Observa al jefe de departamento pendiente del trabajo y desempeño de los docentes?

**Objetivo:** Conocer si el jefe de departamento está pendiente del trabajo y desempeño de los docentes

**Cuadro N°83**  
**Existencia de supervisión.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	141	39,28%
<b>No</b>	26	7,24%
<b>A veces</b>	64	17,83%
<b>No sabe</b>	128	35,65%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La percepción que se tiene de parte de los estudiantes si el jefe está pendiente del trabajo de los docentes es que si lo está con un 39,28%, aunque existen opiniones que creen que no lo hace y algunos que no saben si lo desarrolla con 35,65% del total de encuestados, el jefe debe de demostrar más atención al trabajo de los docentes del departamento así este tendrá argumentos a la hora de evaluarlos.

**Pregunta N° 16.** ¿Tiene conocimiento si el jefe delega objetivos y metas específicas a los docentes?

**Objetivo:** Verificar si se Tiene conocimiento si el jefe delega objetivos y metas específicas a los docentes.

**Cuadro N°84**

**Existencia de objetivos y metas específicas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	116	32,31%
<b>No</b>	237	66,02%
<b>No sabe</b>	6	1,67%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados manifiestan que el jefe no delega objetivos y metas a los docentes con un 66,02%, mientras que el 32,31% opinan que si lo hace, esta situación se debe a que él los estudiantes piensan que el jefe no ha definido bien los objetivos y metas del departamento, a lo mejor no se tiene clara la misión y la visión.

**Pregunta N° 17.** ¿Sabe si el jefe de departamento cuenta con un mecanismo de control definido de las actividades realizadas por los docentes del departamento?

**Objetivo:** determinar si el jefe de departamento cuenta con un mecanismo de control definido de las actividades realizadas por los docentes del departamento.

**Cuadro N°85**

**Existencia de un mecanismo de control.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	58	16,16%
<b>No</b>	45	12,53%
<b>No sabe</b>	256	71,31%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los estudiantes manifiestan no saber si el jefe de departamento cuenta con un mecanismo de control definido de las actividades realizadas por los docentes del departamento esto es un 71,31% del total de los encuestados, se puede observar que en cuanto a las cuestiones internas de los departamentos no se tiene conocimiento por parte de los estudiantes, se puede ver reflejado en que a los docentes no se los controlan las actividades académicas.

**Pregunta N° 18.** ¿Ha observado alguna vez o tiene conocimiento sobre si el jefe evalúa el desempeño de los docentes?

**Objetivo:** Conocer si el jefe evalúa el desempeño de los docentes.

**Cuadro N°86**  
**Existencia de evaluación en clases.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	109	30,36%
<b>No</b>	58	16,16%
<b>No sabe</b>	192	53,48%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los estudiantes manifiestan que no saben si el jefe del departamento evalúa el desempeño de los docentes con un 53,48%, aunque algunos de los estudiantes opinan de que si se evalúa el desempeño con un 30,36% del total de encuestados.

**Pregunta N° 19.** ¿Cómo consideraría el trabajo en equipo de los docentes de su departamento?

**Objetivo:** Conocer si en el departamento académico de su sección existe un buen equipo de trabajo.

**Cuadro N°87**  
**Trabajo en equipo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	39	10,86%
<b>Bueno</b>	160	44,57%
<b>Regular</b>	154	42,90%
<b>Malo</b>	6	1,67%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** El trabajo en equipo es una herramienta para lograr un fin en común, los estudiantes manifiestan en un 44,57% que el trabajo en equipo que ejercen los docentes es bueno, un 42,90% opinan que este trabajo es regular, la percepción que se tienen del trabajo en equipo de los docentes es positiva en general esto se puede realizar debido a que se tienen objetivos y metas en común como departamento.



**Pregunta N° 20** ¿Cómo es la relación profesional entre los docentes de su departamento?

**Objetivo:** Verificar si se observa una excelente relación profesional en los docentes.

**Cuadro N°88**  
**Excelente relación profesional.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	51	14,21%
<b>Bueno</b>	179	49,86%
<b>Regular</b>	103	28,69%
<b>mala</b>	26	7,24%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Se tiene una percepción positiva acerca de la relación profesional entre los docentes ya que del total de los estudiantes encuestados un 49,86% opinan que la relación es buena y un 28,69% opinan que es regular, esto es bueno ya que los docentes demuestran una calidad profesional hacia sus colegas en los diferentes departamentos de la FMO.

**Pregunta N° 21.** ¿Existen los malos entendidos entre los docentes de su departamento?

**Objetivo:** Conocer si existen malos entendidos entre los docentes de su departamento.

**Cuadro N°89**  
**Existencia de malos entendidos.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	109	30,36%
<b>No</b>	58	16,16%
<b>No sabe</b>	192	53,48%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Como en toda organización los malos entendidos están de manifiesto los estudiantes encuestados manifiestan que no saben si existen malos entendidos entre los docentes con un 53,48%, mientras que un 30,36% piensan que si existen los malos entendidos, esto se debe quizá al tipo de comunicación que los docentes tienen.

**Pregunta N° 22.** ¿Los docentes de tu departamento están satisfechos con el puesto y las funciones actuales?

**Objetivo:** Conocer si están satisfechos con el puesto y las funciones actuales que tienen los docentes dentro del departamento.

**Cuadro N°90**  
**Satisfacción en el puesto.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	71	19,78%
<b>No</b>	45	12,53%
<b>Un poco</b>	243	67,69%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Los estudiantes manifiesta con un 67,69% que los docentes se muestran un poco satisfechos con el puesto y las funciones actuales, mientras que un 19,78% demuestra que si están satisfechos con el puesto y las funciones, esto se puede atribuir a la falta de identificación con el puesto o la mala estructura de los puestos y las funciones delegadas.

**Pregunta N° 23.** ¿Sus docentes se observan motivados a la hora de impartir las clases?

**Objetivo:** Determinar si los docentes que le imparten clases se notan motivados a la hora de desarrollarlas.

**Cuadro N°91**  
**Existencia de motivación en clases.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	51	14,21%
<b>No</b>	32	8,91%
<b>A veces</b>	276	76,88%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los estudiantes opinan que los docentes cuando imparten clases a veces se notan motivados (76,88%), aunque algunos opinan que si se notan motivados con un 14,21%, esto se debe a las distintos temperamentos de los docentes y las distintas actitudes y a los distintos momentos de emociones que influyen en la manera de comportarse de los docentes.

**Pregunta N° 24.** ¿Cómo ha observado la disposición de los docentes, al trabajo y las actividades de su departamento?

**Objetivo:** Verificar si existe predisposición al trabajo y actividades del departamento por parte de los docentes.

**Cuadro N°92**  
**Existencia de predisposición al trabajo.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Mala</b>	77	21,44%
<b>Regular</b>	141	39,28%
<b>Buena</b>	141	39,28%
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Se tiene una percepción positiva con respecto a la disposición de los docentes al trabajo, el 39,28% del total de encuestados opinan que la disposición al trabajo es buena, un porcentaje igual manifiesta que es regular esta disposición, esto se puede observar en la manera de trabajar de los docentes con los estudiantes de la FMO.

**Pregunta N° 25.** ¿Cree que en el departamento de su sección cuentan con objetivos y metas establecidos de manera formal?

**Objetivo:** Verificar si en el departamento de su sección cuentan con objetivos y metas establecidos de manera formal.

**Cuadro N°93**  
**Existencias de objetivos y metas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	71	19,78%
<b>No</b>	71	19,78%
<b>No sabe</b>	217	60,44%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** La percepción que se tiene de parte de los estudiantes si el departamento cuenta con objetivos y metas establecidos de manera formal es negativa ya que un 60,44% manifiesta no saberlo, un 19,78% opinan que no cuenta con dichos objetivos y metas, esto refleja que los estudiantes no tienen conocimiento de dichos objetivos y metas que el departamento tiene.

**Pregunta N° 26.** ¿Tiene conocimiento si el desempeño del docente está vinculado con los objetivos y metas?

**Objetivo:** Determinar si se tiene conocimiento si el desempeño del docente está vinculado con los objetivos y metas.

**Cuadro N°94**

**Desempeño vinculado con los objetivos y metas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	71	19,78%
<b>No</b>	51	14,21%
<b>No sabe</b>	237	66,01%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Del total de encuestados un 66,01% manifiesta no saber si el desempeño de los docentes está vinculado con los objetivos y metas, mientras que el 19,78% opina que si esta vinculado, este resultado se debe a la razón que los estudiantes no saben si las metas y los objetivos que el departamento tiene en realidad se ejecutan.

**Pregunta N° 27.** ¿Cómo observa la solidaridad entre los docentes a la hora de cumplir cierto objetivo o meta?

**Objetivo:** Conocer si existe solidaridad entre los docentes a la hora de cumplir cierto objetivo o meta

**Cuadro N°95**  
**Existencia de solidaridad.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Excelente</b>	51	14,21%
<b>Buena</b>	141	39,28%
<b>Regular</b>	96	26,74%
<b>Mala</b>	33	9,19%
<b>No se practica</b>	38	10,58%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Se tiene una percepción positiva acerca de la solidaridad de los docentes a la hora de cumplir determinada meta ya que del total de los encuestados un 39,28% manifiesta que es buena dicha solidaridad, un 26,74% opinan regularidad en este aspecto y un 14,21% consideran excelente este valor entre los docentes, lo que refleja un trabajo en equipo en el departamento.



**Pregunta N° 28.** ¿En su departamento se lleva a cabo la herramienta de planificación para las actividades académicas?

**Objetivo:** Determinar si en el departamento se lleva a cabo la herramienta de planificación para las actividades académicas.

**Cuadro N°96**  
**Existencia de planificación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	90	25,07%
<b>No</b>	38	10,58%
<b>No sabe</b>	231	64,35%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** Como se puede observar los estudiantes manifiestan no saber (64,35%) si se lleva a cabo la herramienta de planificación en su departamento, mientras un 25,07% opinan de que si se lleva a cabo dicha herramienta, aquí se manifiesta que los estudiantes tienen muy poco conocimiento del funcionamiento del departamento como organización.

**Pregunta N° 29.** ¿Tiene conocimiento si los docentes del departamento coordinan sus actividades labores, para marchar todos a un mismo ritmo de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si Todos los docentes del departamento trabajan en sintonía y coordinan sus labores a un mismo ritmo.

**Cuadro N°97**  
**Trabajo en sintonía y coordinación.**

<b>Alternativa</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
<b>Si</b>	96	26,74%
<b>No</b>	13	3,62%
<b>No sabe</b>	154	42,90%
<b>No hay coordinación</b>	96	26,74%
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

**Interpretación:** los estudiantes encuestados manifiestan que no saben si existe coordinación por parte de los docentes con respecto a sus actividades a realizar con un 42,90%, mientras que un 26,74% opinan que no hay coordinación por parte de los docentes, se puede observar la percepción que se tiene de la coordinación y sintonía de los docentes en sus actividades la cual en su mayoría es negativa.

#### **4.4 Conclusiones.**

La investigación realizada con respecto a las dimensiones Dirección y Desempeño Laboral pudo concluir en que existen deficiencias tanto en las áreas de comunicación, el ambiente que se vive dentro de los departamentos académicos, la falta de evaluación por parte de los jefes, y esto influye tanto en la motivación, relaciones laborales, personal comprometido, en el tipo de liderazgo que el jefe implementa.

##### **4.4.1. Comunicación.**

- ✓ La comunicación implica la transferencia de información y significado de una persona a otra, lo cual en una organización es de gran importancia para su buen funcionamiento ya que de esta forma se logra armonía y un trabajo en sintonía al momento en que sus elementos ejecutan las acciones que le corresponden. Lo cual en la FMO según los datos obtenidos de la investigación existe una excelente comunicación entre docentes y sus respectivos jefes de departamentos, quienes mantienen reuniones periódicas de manera frecuente para tratar cuestiones de importancia para el departamento y tratan asuntos de interés para sus elementos de manera anticipada.
  
- ✓ Pero por otra parte se observa que una parte de los docentes no están de acuerdo con algunos canales de comunicación establecidos entre ellos y los jefes de su departamento, lo cual depende de gran manera en un primer momento en que todos los docentes observen esta situación como un problema y que se tome el interés para resolver dicha situación, y a su vez que se tenga la confianza necesaria con el jefe del departamento académico de poder dialogar este tipo de situaciones.

- ✓ A lo anterior se le puede atribuir el sentimiento de los estudiantes, quienes opinan que entre docentes y su jefe de departamento no se observa una buena comunicación, lo que conlleva también a concluir en que no se observa una buena relación entre ambas partes y que no hay una buena armonía en el departamento. Ya que según los alumnos no observan reuniones periódicas de los docentes de su departamento, por lo que la mayoría de estudiantes de igual modo opinan que con frecuencia se dan malos entendidos o se distorsiona información del departamento por los mismos docentes.
- ✓ De esta manera se puede concluir que aunque los docentes y jefes de departamento tengan la sensación de tener una comunicación adecuada, hace falta mayor esfuerzo para sincronizar voluntades, un trabajo en sintonía de todos los elementos y manejar información uniforme, ya que de esta condición se logrará transmitir un buen mensaje y dar la percepción adecuada al estudiantado sobre la comunicación existente en los respectivos departamentos.

#### **4.4.2. Motivación.**

- ✓ Los resultados obtenidos reflejan que en la FMO no existe un programa de motivación ya que la mayoría de docentes encuestados manifiestan no recibir ningún tipo de incentivo al buen desempeño ni se realizan actividades que ayuden a mantenerles motivados, aunque la mayoría de docentes y jefes de departamento piensan tener un ambiente adecuado para su motivación.
- ✓ Por lo que pareciera que no existe preocupación por parte de las autoridades de la autónoma para facilitar el desarrollo de un programa de motivación para el personal, que permita mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales entre compañeros. Ya que se pudo obtener según los datos, que gran parte de programas de motivación, como incentivos económicos, no pasan por la autoridad del jefe de departamento. Pero por otra parte según los docentes

prefieren actividades recreativas y capacitaciones como recompensa de su buen desempeño.

- ✓ Además la motivación laboral, está íntimamente relacionados con el interés que se tenga para realizar un buen trabajo y este interés no solo puede estar ligado a ganar un dinero extra, sino que también ha obtener un reconocimiento o aceptación de parte de las demás personas o de sus jefes.
  
- ✓ Por otra parte según datos obtenidos de los estudiantes, la motivación laboral mostrada por sus docentes es intermitente, ya que la gran mayoría opinaron que en ocasiones sienten motivados a sus docentes al momento de recibir sus clases y en ocasiones no. En este sentido se puede concluir que la mayor parte del sector estudiantil está en desacuerdo con el grado de motivación manifestada por sus docentes al momento de impartir sus clases, ya que la segunda opinión predominante que se obtuvo es que los docentes no llegan motivados a impartir sus clases.

#### **4.4.3 Liderazgo.**

- ✓ El liderazgo como el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos, es algo de transcendental importancia para que una organización tenga éxito en sus funciones.
  
- ✓ Por lo que la persona que debe tener estas cualidades en una institución como la FMO son los jefes de los respectivos departamentos académicos, ya que son quienes tienen a cargo el personal docente de toda una unidad, quien debe estar pendiente del buen desempeño y buen funcionamiento de los mismos.

- ✓ De tal condición que según los resultados obtenidos, las actuales jefaturas de departamentos son reconocidas y aceptadas puesto que los docentes se sienten identificado con sus jefes vigentes, y que hay una percepción del liderazgo e influencia del mismo por parte de los docentes de manera positiva, puesto que la mayoría consideran que su jefe actual ejerce un liderazgo como función de buena forma, y por otra parte es una percepción transmitida también al estudiantado puesto que de igual manera observan una influencia positiva de las jefaturas actuales a sus docentes.
  
- ✓ Por parte de los jefes de departamento se observa que la mayoría se sienten capaces para desenvolver su cargo de buena manera y creen poseer las cualidades necesarias para influir positivamente a su personal. Lo que ayuda en igual caso el hecho de que la mayoría manifiesta poseer una actitud de empatía a los demás, permitiendo de esta forma darse a conocer tanto a docentes como estudiantes de una adecuada condición.
  
- ✓ De igual forma tanto docentes como jefes coinciden en que el tipo de liderazgo empleado por los actuales directrices es un liderazgo participativo, lo cual en una organización se considera que es lo más apropiado, ya que esto ayuda a una mejor toma de decisiones en grupo, y a una mejor armonía y convivencia entre compañeros. Lo que se puede confirmar en que la mayoría de docentes sienten que sus jefes actuales son capaces para su cargo y por otra parte el liderazgo empleado repercute de una calidad positiva en las labores docentes.
  
- ✓ En contraste de todo lo anterior a las percepciones de los estudiantes, quienes en una gran mayoría no opinaron concretamente en los aspectos de liderazgo de los actuales jefes, pero una segunda mayoría no observan por ejemplo una buena relación entre jefes y docentes, pero sí creen que las jefaturas actuales tiene las

capacidades necesarias para influir de forma positiva en las labores de los docentes del departamento, y que de igual manera observan un seguimiento de las labores docentes.

#### **4.4.4. Supervisión.**

- ✓ La supervisión es una herramienta administrativa para poder estar pendiente de las actividades operativas de una organización, en la FMO se puede observar que los jefes de los departamento tienen muy poca aplicación de este instrumento ya que los docentes manifiestan que no se está al tanto de su trabajo por medio del jefe, por ende se concluye que los jefes de los departamentos tienen muy poco conocimiento sobre el desempeño de los docentes.
- ✓ También se puede concluir que los jefes del departamento no evalúan el desempeño de los docentes ya que estos manifiestan que no se hace este procedimiento, al igual que los estudiantes manifiestan no saber si se evalúa dicho desempeño, por lo que esto puede influir negativamente al cumplimiento de los objetivos y metas a nivel de departamento.
- ✓ Con respecto al mecanismo de control utilizado por las jefaturas, se concluye que si existe tal herramienta consistente en hojas de control de horarios, informes de actividades, pero estas no son efectivas según resultados de los instrumentos utilizados en la investigación, se debe mejorar en la parte del control del trabajo de los docentes en las aulas ya que los estudiantes manifiestan no saber si se implementan dichos controles.

#### **4.4.5 Relaciones laborales**

- ✓ Se concluye que en los departamentos se tiene la percepción de que existe un buen equipo de trabajo ya que las tres fuentes de información llegaron a esa conclusión, esto es positivo ya que en cuanto al trabajo se puede observar un compromiso por ello.
  
- ✓ En cuanto a la toma de decisiones se concluye que existe una participación por la planta docente de los departamentos académicos ya que ambas partes concluyeron que sí se toman en cuenta las ideas de los todos a la hora de llegar a un determinado acuerdo.
  
- ✓ Se puede concluir que las relaciones laboral existentes en los departamentos son buenas y están encaminadas a mejorar cada vez más el desempeño de la planta docente, también existe un buen equipo de trabajo esto ayudará a la consecución de los objetivos y metas.

#### **4.4.6. Personal Comprometido**

- ✓ Se puede concluir que con respecto a la satisfacción de los docentes con su puesto de trabajo estos se sienten satisfechos con su cargo, esto es bueno para que el desempeño sea equilibrado con respecto al nivel de identificación que se tenga de parte del docente.
  
- ✓ El personal también manifestó estar comprometido con las actividades que se realizan en los distintos departamentos de la FMO, ya que aunque se concluyó que como en toda organización existen conflictos laborales pero se busca a la vez la reducción de los mismos en la FMO con la participación y el compromiso de todos.



- ✓ Se pudo determinar que los docentes tienen confianza hacia sus colegas ya sea de profesión o compañeros de trabajo, por lo que se concluye que las relaciones personales que los docentes sostienen pueden influir positivamente al desempeño de los mismos.

#### **4.4.7. Objetivos compartidos**

- ✓ Se concluye que en los departamentos académicos existen objetivos y metas definidos de manera formal, esto es positivo ya que así es como se tiene un rumbo a seguir durante el periodo de clase en la universidad y como en toda las organizaciones estos están sincronizados con la misión y visión de la universidad.
- ✓ La mayoría de los docentes manifiesta al igual que los jefes del departamento que los objetivos y metas si se están cumpliendo al momento de ejecutarlos, esto se debe a la buena forma de llevarlos a cabo, algo que hay que resaltar es la falta de conocimiento que se tiene por parte del estudiantado a cerca de estos temas.
- ✓ Con respecto a los objetivos y metas se concluye que su distribución hacia los docentes es buena ya que en su mayoría todos saben lo que se quiere lograr en un determinado plazo, al igual la identificación con los objetivos que se tiene por parte de los docentes y jefes es muy buena.

#### **4.4.8. Cumplimiento de acciones planificadas**

- ✓ En lo correspondiente a la delegación de funciones se concluye que existe una buena distribución, esto puede ver reflejado en el desempeño de los docentes y de los jefes de los departamentos académicos, ya que al tener claro conocimiento del trabajo a realizar es muy probable que los resultados obtenidos sean positivos en su mayoría.

- ✓ En lo concerniente a la planificación los jefes de los departamentos manifestaron en su mayoría tener e implementar algún sistema de planeación, si esto se lleva a cabo es muy probable que si se utiliza una manera óptima se puedan ejecutar actividades más eficientes y coordinadas con las de más unidades administrativas y estudiantiles existentes en la Universidad.

#### **4.5. Recomendaciones.**

La estructura de las jefaturas debe proporcionar los elementos necesarios para el buen desempeño de los docentes, dichos elementos son: la mejora en la calidad de la comunicación, que el liderazgo ejercido esté acorde a las necesidades, que las herramientas de supervisión y planificación estén bien ejecutadas para que esto influya de forma positiva en la motivación de los docentes en el grado de satisfacción que se perciba, en el compromiso de su trabajo en fin a mejorar cada vez su desempeño laboral.

##### **4.5.1. Comunicación.**

- ✓ Se debe mejorar en los aspectos de las distorsiones en la condición de transmitir un mensaje de un lado a otro, utilizando mejor los canales y de más instrumentos para evitar a lo más mínimo los malos entendidos, para que esto ayude a mejorar las acciones y actividades a seguir.
- ✓ Mantener comunicación fluida y de calidad para que se pueda entender mejor cada mensaje que se quiera transmitir y evitar las especulaciones que solo llevan a distorsionar las situaciones.

#### **4.5.2. Motivación**

- ✓ Los jefes de los departamentos académicos deben de proponer a las distintas instancias iniciativas de motivación y programas que ayuden a la mejoría efectiva del desempeño de los docentes.
- ✓ Mantener motivados a la fuerza laboral es de importancia cuando se quiere lograr un desempeño óptimo, desarrollar actividades, eventos, capacitaciones en conjunto con los estudiantes y fortalecer la lucha para mejorar el nivel de educación que se tiene en este país es determinante para el crecimiento profesional de la sociedad salvadoreña.

#### **4.5.3. Liderazgo.**

- ✓ Influir positivamente en los docentes para mejorar la motivación para el trabajo ejercido por ellos que ayude a optimizar su desempeño, realizar actividades de compromisos mutuos para alcanzar la identificación plena con los objetivos y metas del departamento.
- ✓ Seguir demostrando la capacidad de ejercer el cargo de jefe de departamento, a través de sometimiento a evaluaciones de los docentes hacia sus actividades, acatar sugerencias de actividades a desarrollar, ser más participativo y tener el conocimiento pleno de las programaciones a desarrollar.

#### **4.5.4. Supervisión.**

- ✓ Aplicar instrumentos que ayuden a estar al tanto de la forma de trabajar de sus docentes, la forma en que imparten las clases en las aulas y si ellos cuentan con las herramientas adecuadas para poder ejercer su trabajo.

- ✓ Evaluar constantemente el desempeño de los docentes para identificar las áreas en las que se tiene deficiencias y con esta información ayudar a contrarrestar las situaciones negativas que se puedan dar.

#### **4.5.5. Relaciones Laborales.**

- ✓ Mantener la percepción y hacer efectivo el equipo de trabajo de los docentes; que exista coordinación en sus tareas y sobre todo que se lleve al cumplimiento de las metas y los objetivos.
- ✓ Hacer uso de la herramienta de lluvia de ideas, coordinada y programada, en las reuniones establecidas para que esto ayude al ordenamiento de las actividades y que la toma de decisiones en que se pueda hacer uso de las ideas y comentarios de los demás se haga.

#### **4.5.6. Personal Comprometido.**

- ✓ Fortalecer el equipo de trabajo haciendo que los docentes se comprometan y se sientan identificados con los objetivos y metas del departamento.
- ✓ La satisfacción con el puesto se puede lograr con la ejecución de programas de relajación, programas de actividades familiar, para que el personal se sienta satisfecho con el cargo ejercido, facilitar la capacidad de formación profesional como se está haciendo en la Universidad hasta hoy.

#### **4.5.7. Objetivos compartidos.**

- ✓ Definir y comunicar cada vez mejor los objetivos y metas del departamento para que exista una excelente lectura de lo que se quiere buscar tanto a largo y corto plazo.
- ✓ Procurar que los objetivos y metas vayan acorde al trabajo que se ejerce por parte de los docentes, es decir verificar y controlar la efectividad de los objetivos y metas y si estos están en sintonía con los docentes que los ejecutan.

#### **4.5.8. Cumplimiento de Acciones Planificadas.**

- ✓ Mejorar los mecanismos de planificación, que estos discrepen en lo mínimo con las actividades y resultados reales, implementar métodos que ayuden a los docentes a cumplir y mejorar las actividades a realizar.
- ✓ Con respecto a la delegación de funciones procurar hacer dicha delegación de acuerdo con las características del desempeño de cada docente para evitar disonancia entre el ejecutado y las funciones delegadas.

## **CAPÍTULO 5. “DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES.”**

### **5.1. Objetivos del plan.**

#### **5.1.1. Objetivo general:**

- ✓ Implementar el plan de dirección de departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador que ayude a mejorar el desempeño laboral de los docentes.

#### **5.1.2. Objetivos específicos:**

- ✓ Procurar que el plan se utilice como una herramienta para conocer y mejorar las etapas de dirección de los departamentos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y reforzarlo periódicamente para ayudar al mejoramiento laboral docente.
- ✓ Optimizar los canales y herramientas de comunicación que ayude a fortalecer las relaciones laborales entre docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Crear el programa de motivación adecuado que ayude a fortalecer el compromiso del personal docente de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, con respecto a sus labores académicas.
- ✓ Proponer un modelo de liderazgo para las jefaturas académicas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, que sea capaz de concientizar a los docentes a seguir un patrón de objetivos compartidos.
- ✓ Establecer las herramientas de supervisión apropiadas para controlar el cumplimiento de las acciones planificadas por las jefaturas académicas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

## **5.2 Justificación del plan.**

El plan de dirección cuyo objetivo principal es ayudar a mejorar el desempeño laboral de los departamentos académicos de de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, a través de la generación de un mejor ambiente de motivación en el lugar de trabajo, el establecimiento de los canales de comunicación adecuados que permita generar mejores relaciones laborales que a su vez permita al líder con facilidad obtener un mayor compromiso de los docentes de los distintos departamentos académicos, y al mismo tiempo permitiendo así un control más eficientes de las acciones planificadas. Permitirá el ofrecimiento de un servicio de mayor calidad con el que se espera ayudar a la sociedad al ofrecimiento de profesionales altamente competitivos.

El plan servirá como base para mejor las relaciones futuras entre jefes y de docentes propiciando un clima de armonía con un sentido de mayor compromiso laboral con las actividades académicas. Por eso es importante que el plan de dirección se ponga en práctica en todos los departamentos académicos.

## **5.3 Políticas del plan.**

En el presente plan se pretende sugerir políticas laborales que ayuden a los docentes y jefes a superar diferencias y a su vez permitan delimitar un ambiente laboral comprometido con objetivos y metas de los distintos departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Entre las políticas a sugerir se detallan las siguientes:

1. Permitir que los docentes pongan en práctica la libertad de labores e iniciativa en su trabajo dentro del marco de la visión y la misión de la Universidad Nacional de El Salvador.
2. Crear un ambiente laboral basado en la comunicación fluida y efectiva, que ayude al fortalecimiento de las relaciones laborales entre docentes y jefes de departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

3. Ayudar a los docentes capacitándole, como medida de reforzamiento para que estos desarrollen un mejor servicio a los estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
4. Proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios para un mejor desempeño de las labores ejercidas por el personal académico de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, que permita desarrollar un mejor papel en la gestión académica brindada a la comunidad universitaria.
5. Estimular a los docentes a través de un programa de motivación adecuado que permita mejorar el desempeño laboral en los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
6. Implementar un estilo de liderazgo que permita la identificación positiva de los docentes con las jefaturas, dando acceso así al establecimiento de objetivos que encaminen al departamento académico a cumplir con la misión y visión de la Universidad.
7. Valorar el desempeño laboral y evaluar a los docentes.
8. Establecer los mecanismos de control más efectivos que ayuden a un mejor cumplimiento de las acciones planificadas de los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

#### **5.4. Estrategias del plan.**

Para la implementación del plan de dirección para jefaturas de departamento se proponen las siguientes estrategias:

- a) Obtener de parte de las autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental la aprobación del plan, así como su respectiva autorización para proceder a su implementación.
- b) Distribuir a todos los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental el plan de de dirección a fin de que éstos conozcan su contenido y las jefaturas lo lleven a la práctica.
- c) Darle a conocer al Departamento de Recursos Humanos de la Facultad explicando en forma precisa su contenido, objetivos y alcances.



d) Exponer el plan de dirección a los jefes de departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, para dar a conocer con detalles el contenido y alcance de dicho plan que permita una mayor identificación con este y a su vez su ejecución efectiva.

### **5.5 Importancia del plan.**

El presente plan es de vital importancia ya que dará apoyo a las jefaturas de la Facultad, permitiéndoles superar problemas que hay en ciertas áreas docentes y administrativas; ayudando a los docentes y jefes a convivir bajo un ambiente laboral positivo. Donde los jefes podrán poner en práctica los elementos del plan de dirección que llevara a una mejor administración académica y a optimizar el desempeño laboral docente.

Por lo demás se puede decir que un plan de dirección para los departamentos académicos es de mucha importancia porque brinda las herramientas adecuadas para evaluar el desempeño laboral y la planeación de acciones necesarias para una mejor ejecución de las labores en los distintos departamentos académicos encaminados al cumplimiento de objetivos y metas trazados en función a la visión y misión de la autónoma.

El plan propuesto surtirá efecto positivo o negativo según la importancia que le den las autoridades a la hora de su implementación y le pueden dar seguimiento.

Además de lo antes mencionado se podrán mejorar las relaciones interpersonales, los docentes estarán estimulados al saber que serán tomadas en cuenta sus propuestas, quejas o necesidades por los jefes, lo que conllevará a mejores relaciones interpersonales y permitirá al mismo tiempo un mejor trabajo en equipo por los objetivos y metas establecidos en los departamentos académicos.

## **5.6 Alcance del plan.**

El presente plan tiene como finalidad proporcionar a la Facultad Multidisciplinaria Oriental, una herramienta que permita una administración académica efectiva en todos los departamentos de la facultad, ayudando de esta manera a un mejor desempeño laboral.

Generalmente detrás de una mala administración académica se encuentra intrínseco la desmotivación, el descontento, la insatisfacción y los conflictos laborales por lo que se puede afirmar que la dirección constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados positivos en el funcionamiento de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen, lo cual se puede lograr a través de la implementación de un plan de dirección adecuado que se encargue de generar los factores necesarios para lograr tales fines.

## **5.7 Componentes del plan.**

Los factores que se consideran componentes principales para elaborar el plan, (tomando en cuenta que cada factor contiene elementos esenciales que se deben evaluar), son los siguientes:

### **5.7.1 La comunicación.**

Este factor es de suma importancia para la universidad, ya que comprende todos los sistemas formales e informales de comunicación en toda la línea jerárquica de la Facultad, cuyo objetivo es la transferencia de ideas e información de suma importancia entre todo el personal,

así como la oportunidad de la comunicación y la confianza en los grupos de trabajo, por consiguiente, evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- ✓ Utilizar los medios de comunicación oportunamente dentro de la Facultad.
- ✓ Conocer las inquietudes y necesidades del personal.
- ✓ Promover la confianza en los grupos de trabajo.
- ✓ Generar un ambiente de trabajo con mejores relaciones laborales.

#### ***5.7.1.1 Estrategias del factor comunicación.***

- ✓ Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades pretenden llevar a cabo en el momento oportuno.
- ✓ Crear buzones de sugerencias en cada departamento en donde los docentes puedan expresar sus sentimientos e inquietudes.
- ✓ Motivar a través de talleres a formar equipos de trabajo, en donde exista una comunicación confiable y oportuna.
- ✓ Formar grupos de trabajo a fin de que se lleven a cabo lluvias de idea, con el propósito de encontrar propuestas adecuadas para el buen funcionamiento del departamento académico.

#### ***5.7.1.2. Políticas del factor comunicaciones.***

1. Cada jefe de departamento convocará a todo su personal a una reunión mensual e informará las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades de Facultad implementen, al mismo tiempo revisar resultados y situaciones acontecidas que afectan al buen funcionamiento del desempeño laboral.
2. Recursos Humanos será el encargado de diseñar los buzones de sugerencias y enviarlos a cada departamento, los recogerá cada mes para descubrir los sentimientos y actitudes de las personas. Posteriormente dará el reporte de sugerencias por unidad y lo dará a conocer a las autoridades de la Facultad para que éstas determinen las acciones a seguir.

3. Recursos Humanos coordinará seminarios de capacitación en los que se promoverá el trabajo en equipo, el grado de confianza y el apoyo mutuo que debe existir entre ellos, con el fin de mejorar las relaciones laborales en las distintas unidades académicas.

### ***5.7.1.3 Importancia de la Comunicación.***

La comunicación es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación humana y es necesaria en casi todas las situaciones de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, para las relaciones íntimas, ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones, transferir ideas e información.

Es importante tener en cuenta que en la comunicación juegan un papel importante las actitudes personales, ya que indican hasta qué punto están preparados para escuchar lo que los demás tienen que decir y la interpretación que hacemos de lo que hemos oído.

La aplicación del modelo de comunicación de observancia organizacional vendrá hacer un beneficio y apoyo para el docente en el momento que se encuentra laborando dentro de la universidad ya que generará mejor comunicación con todos los niveles.

### ***5.7.1.4 Desarrollo de los elementos de la comunicación organizacional.***

#### **A. ATENCIÓN:**

Es la señal de aviso verbal efectuada por los jefes a todos los docentes de la FMO para indicarles que se concentren en la actividad que están realizando.

#### **B. GESTO:**

Son los movimientos que efectúan los docentes con el rostro o las manos con los que expresan sus diversos estados del ánimo.

Con los gestos que realizan los docentes dentro de su labor cotidiana demuestran el momento por el cual están pasando ya sea éste de aburrimiento, angustia, presión, nerviosismo entre otros; es aquí donde el jefe o supervisor debe estar atento para colaborar con el empleado en el sentido de aclararle dudas, demostrarle preocupación por saber cómo se encuentra y que se puede hacer para mejorar su situación.

Aunque no sabemos cual exactamente es el ánimo de los docentes, lo llegamos a conocer a través de estado de sus gestos o lo que quiere decir con su fisonomía al momento de observarlo.

### **C. PERCEPCIÓN:**

Aquí los jefes observan el rendimiento laboral en el entorno real donde los docentes ejercen sus labores. Identificando sus facciones, modales, guiños, muecas, por medio de esto le permitirá al jefe crearse una hipótesis del problema que podrían estar pasando algunos de sus empleados.

Además conociendo este problema brindar solución para que los empleados estén motivados y que sigan desenvolviéndose en la universidad con un mayor rendimiento.

### **D. POSTURA:**

Son las posiciones que adoptan los docentes en sus puestos de trabajo con su cuerpo y que comunican algo por ejemplo: brazos cruzados demuestran aburrimiento, manos unidas en el regazo o en la nuca demuestran cansancio o malestar.

Es por ello que tanto los jefes o las autoridades en la FMO debe estar capacitados para interpretar los movimientos que el docente está realizando como índice de tensión o relajación que experimenta, movimiento de pies y pierna en un ritmo acelerado, ademanes con brazo y mano como el estarse rascando, la postura general del sujeto, la altura, tristeza, aburrimiento.

## **E. CONDUCTA:**

La conducta que se observa dentro de los docentes de la universidad es cambiante ya que en algún momento del desarrollo de su labor puede presentar una actitud positiva, entusiasta, colaboradora, sin embargo esto puede cambiar de un momento a otro debido al ambiente en que trabajan puede transformarse en una actitud negativa, desmotivada, de rechazo, debido a la presión que reciben por la naturaleza de su trabajo.

### **5.7.1.4.1 Tipos de comunicación.**

Podemos clasificar a la observación de acuerdo al grado de participación del observador, y según el grado de sistematización de lo observado.

Según el grado del observador

**a) Observación externa o no participante:** Este tipo de observación se caracteriza porque el observador no pertenece al grupo objeto de estudio. Puede ser directa, cuando el observador emplea cuestionarios o entrevistas e interactúa en plano distante; o indirecta cuando el observador no interactúa con el sujeto, recoge notas, archivos, otros.

**b) Auto- Observación:** Es cuando el observador es a su vez el sujeto observado. Tiene el mayor grado de participación.

Para auto-observarse correctamente una persona necesita de la introspección (a ser objetivo lo subjetivo). Se critica su fiabilidad ya que existen personas que pueden auto-observarse y otras que no, en este caso han de recibir un entrenamiento.

Según el grado de sistematización de lo observado.

**a) No sistematizada, ocasional o no controlada:** Es cuando se realiza un escrutinio muy cuidadoso de situaciones de la vida real, previamente establecidas pero en las que no se intentan utilizar instrumentos de precisión, ni tampoco se quiere comprobar la exactitud de los fenómenos observados.

Se presta gran atención a lo que se observa y hay que estar muy preparado para captar lo que ocurre.

**b) Sistematizada o controlada:** Su propósito es descubrir y precisar con exactitud determinados elementos de conducta que poseen un valor predictivo (frecuencia).

**c) Muy sistematizada:** Se producen las investigaciones experimentales, consiste en registrar con instrumentos de precisión, conductas establecidas previamente bajo condiciones artificiales.

Se caracteriza por cumplir las siguientes condiciones:

1. Las variables que van a ser observadas están aisladas y basadas en una teoría explícita.
2. No se va a registrar nada que no caiga dentro de una categoría preestablecida.
3. Las situaciones de partida están sometidas a riguroso control, para que se puedan comparar con situaciones similares o se puedan replicar.

#### **5.7.1.4.2 Técnicas del modelo de comunicación organizacional.**

La observación por principio es susceptible de ser aplicada a cualquier conducta o situación y el observador debe ser capaz de ello. Dentro de la comunicación éstas técnicas tienen gran importancia ya que permiten tener resultados verídicos del comportamiento o conducta de los docentes.

A continuación se mencionan algunos conceptos de técnicas de comunicación de observancia:

**Fiabilidad:** Esta técnica nos permite conocer los hechos reales de los sujetos analizados bajo circunstancias de su entorno laboral por medio de un cuestionario o test, las respuestas que éstos no brindan deben ser lo que sienten o piensan en realidad los sujetos analizados, pero éstas pueden variar por las circunstancias que se den en el momento en que se les este preguntando algo.

**Muestreo:** En este proceso se extrae un grupo de empleados, los cuales se estudian o se analizan para ver las diferentes necesidades de los empleados en general.

Categorización: Aquí se organizan los datos observados o escuchados por categorías de acuerdo a las necesidades que estén presentando los docentes.

**Reactividad:** Es la reacción que toma el observador ante una problemática presentada por los docentes para solventarla en el menos tiempo posible.

### **5.7.2 Relaciones laborales.**

Este factor comprende la interacción de los docentes entre ellos mismos y con sus respectivos jefes de departamento, la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la armonía en que se desenvuelve el personal de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Evaluar este factor le permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- ✓ Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo.
- ✓ Promover la confianza y respeto mutuo entre los compañeros.
- ✓ Generar un ambiente de trabajo y armonía que permita un mejor desempeño de los empleados.
- ✓ Propiciar un ambiente de trabajo que influya en la satisfacción laboral de los docentes.

#### ***5.7.2.1 Estrategias del factor Relaciones Interpersonales.***

- ✓ Capacitar al personal para motivarlo a realizar trabajo en equipo.
- ✓ Estimular y evaluar las relaciones interpersonales, la confianza y el respeto mutuo entre todo el personal de la Facultad.
- ✓ Evaluar el ambiente de trabajo que se genera en la Facultad.

#### ***5.7.2.2 Políticas del factor Relaciones Interpersonales.***

1. Las capacitaciones para motivar al personal a trabajar en equipo, serán responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.



2. La capacitación y la evaluación sobre las relaciones interpersonales se realizará semestralmente y será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Los resultados de la evaluación serán del conocimiento de todo el personal.
3. La evaluación del ambiente de trabajo se realizará semestralmente y los resultados se dará a conocer a todo el personal.

#### ***5.7.2.3 Importancia de las relaciones interpersonales.***

La importancia de esta propuesta de modelo es que la universidad contará con una eficiente herramienta para la mejora de las relaciones interpersonales y crear un clima organizacional favorable, llevando consigo el desarrollo y crecimiento de la Universidad ya que la aplicación de este modelo servirá de guía a los jefes al momento de tratar a sus empleados.

Todos los elementos que conforman la FMO deben estar pendientes de los acontecimientos que se dan dentro de la universidad ya que de éstos depende el buen funcionamiento y desarrollo. Por lo que la propuesta y la creación del modelo de comunicación de observancia organizacional, permitirá lograr la mejora de las relaciones interpersonales entre ambas partes y satisfacer las necesidades organizacionales, las metas de los docentes y sobre todo podrán gozar de un clima de pertenencia y así trabajar con mayor motivación.

#### ***5.7.2.4 Curso: Construyendo y Fortaleciendo Las Relaciones laborales entre compañeros.***

El trabajo, para muchos, es una experiencia frustrante y dificultosa, no debido al trabajo en sí mismo, sino por la necesidad de relacionarse con otras personas: La desconfianza, las malas relaciones, la pobre comunicación entre los empleados, Son serios obstáculos para maximizar la productividad.

El Entrenamiento para El Desarrollo de las Habilidades en las Relaciones Interpersonales muestra como abrir las líneas de comunicación entre las personas que deben apoyarse mutuamente para lograr que el trabajo sea hecho y como mantener esas líneas de comunicación abiertas mucho tiempo después que el entrenamiento haya concluido.

Los Módulos de Entrenamiento inspiran e introducen mejor comunicación y mejoran la confianza y las relaciones laborales alentando a los participantes a examinar objetivamente sus modos "habituales" de tratar con la gente. Ellos apuntan a reemplazar los hábitos negativos de comunicación con nuevos métodos asertivos. Cada módulo incluye actividades ya confeccionadas, diseños de entrenamientos, apuntes de clase, y hojas de tareas reproducibles para las sesiones de entrenamiento. Estos módulos pueden ser desarrollados acomodándolos a las necesidades, presupuesto y tiempo disponible de la organización.

El Entrenamiento para El Desarrollo de las Habilidades en las Relaciones Interpersonales presenta docenas de actividades de aprendizaje experiencia para generar confianza y comunicación en:

- Las relaciones decano y vicedecano-docente.
- Las relaciones entre los miembros de un equipo.
- Las relaciones entre departamentos.
- Manejo de conflictos.

### **5.7.3 Motivación.**

En este plan de dirección para los departamentos académicos se pretende crear un Programa que contribuya a disminuir la insatisfacción laboral de los docentes de la FMO; de ser efectivo beneficiaría no sólo a los docentes que laboran en dicho lugar, sino también a la universidad en general. Se pretende crear un programa que genere beneficios a los docentes, creando condiciones de estabilidad laboral que repercuta incluso en sus grupos familiares favoreciendo al aspecto económico y resultando en mayor satisfacción laboral, mayor eficiencia

y eficacia en el logro, tanto de los objetivos de la universidad, como del docente mismo, generando así las condiciones necesarias para ofrecer un mejor servicio al sector estudiantil.

En este factor se enmarca las facilidades, ventajas y servicios que brinda la Facultad Multidisciplinaria Oriental a sus docentes para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, las cuales se transforman en beneficios asistenciales, recreativos y monetarios; es decir todos las prestaciones legales exigido por la ley y las adicionales que brindan la Facultad.

La evaluación de este factor traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Informar todas las ventajas y servicios que la Facultad Multidisciplinaria Oriental brinda a sus docentes.
- ✓ Promover en los docentes el uso de los beneficios de los cuales gozan en la universidad.
- ✓ Actualizar las prestaciones laborales a las necesidades del personal docente en base a la disponibilidad de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

#### ***5.7.3.1 Estrategias del factor Motivación.***

- ✓ Dar a conocer las prestaciones y los beneficios que brinda la Facultad a través de reuniones informativas y por medio de boletines.
- ✓ Indicar la forma de uso de las prestaciones y la cobertura de las mismas.
- ✓ Evaluar y adecuar las prestaciones que se brindan actualmente.

#### ***5.7.3.2 Políticas del factor Motivación.***

1. El departamento de Recursos Humanos dará a conocer a todo el personal de la Facultad a través de memorando las prestaciones y beneficios que generan éstas. Así como aclarar todas las dudas que provengan de las mismas.

### ***5.7.3.3 Importancia de la Motivación.***

Para la Facultad Multidisciplinaria Oriental la implementación de un Programa de Motivación permitirá contar con un personal competitivo y comprometido con sus labores.

Los beneficios que el programa de motivación pretende alcanzar son los siguientes:

- ✓ Que la universidad cuente con el personal apto en cada puesto de trabajo, pues la permanencia permite mayor especialización por parte del personal que labora en la FMO.
- ✓ Mantener al personal motivado hacia su trabajo, para lograr una mayor eficiencia.

Con este programa de motivación se pretende, que el docente tenga una actitud positiva hacia la universidad y su trabajo, logrando tener docentes motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que docentes más satisfechos rinden más, al generarse un aumento en el rendimiento, se logra beneficiar al empleado mejorando sus condiciones laborales.

En cuanto a los beneficios que generará el programa de motivación a los docentes, se puede mencionar lo siguiente:

- ✓ El docente tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la universidad, logrando de esta forma mejores condiciones, tanto laborales como personales.
- ✓ Permitirá que el docente se sienta orientado a los resultados, así como práctico con respecto a cómo y cuándo deben terminarse ciertas tareas. Además, es necesaria la autoevaluación de las habilidades de la persona, ayuda a ésta a darse cuenta de dónde se encuentran sus puntos débiles y fuertes y a comportarse en consecuencia.

- ✓ El docente se sienta satisfecho, en cuanto a sus necesidades personales y familiares, logrando identificarse con la universidad.
- ✓ El docente se sentirá motivado, ya que podrá acceder a mejores incentivos tanto financieros como no financieros.

#### ***5.7.3.4 Programa de Motivación.***

##### **5.7.3.4.1 Diseño de un Programa de Motivación.**

El Programa de Motivación está diseñado en dos etapas que comprende: Estrategias Motivacionales y Ejecución de las Estrategias Motivacionales cada etapa está conformada con su respectivo seguimiento según se detalla a continuación.

##### **5.7.3.4.1.1 Estrategias Motivacionales.**

En esta etapa se desarrollan tres estrategias: Formación, Incentivos y Prestaciones y Servicios, las cuales influyen positivamente en la motivación de los docentes hacia su trabajo con el fin de lograr un cambio de actitud que permita el logro de los objetivos de la universidad.

##### **5.7.3.4.1.1.1 Estrategia de Formación.**

Se desarrolla por medio de capacitaciones que serán impartidas de la siguiente manera: seminarios de carácter formativo a los cuales los docentes pueden tener acceso como medio educativo. Con esta estrategia se espera crear un vínculo entre los docentes y la universidad por medio de la participación de aquellos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos.

Las oportunidades de formación se cumplen por medio de la capacitación, que en este caso toma dos formas claramente definidas, que son, por medio de cursos y seminarios; los cursos se pretenden que sean libres, pero diseñados de tal forma que le sirvan a los docentes para mejorar su posición dentro de la universidad, y las capacitaciones se busca orientarlas a las áreas que den como resultado un mejoramiento en aquellos aspectos íntimamente ligados al trabajo en equipo.

#### **5.7.3.4.1.1.2 Estrategia de Incentivos.**

Mejorar la motivación de los docentes por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la universidad. Considerando que es muy importante para el Recurso Humano el recibir incentivos que lo motiven a continuar dentro de una institución. Se ha incluido dentro del programa de motivación solo incentivos no financieros, ya que se considera que estos son de mayor utilidad que los incentivos financieros, pues van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los docentes. Además que el establecimiento los incentivos financieros corresponden a otras instancias ajenas a las jefaturas de los departamentos académicos.

#### **INCENTIVOS NO FINANCIEROS**

Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

Se ha tomado como base los incentivos que causan satisfacción a los docentes; como lo son; horarios flexibles, rotación de puestos y adiestramiento y capacitaciones, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del docente dirigidos a un objetivo.

Además se propone de acuerdo a la capacidad financiera de la facultad a través de los jefes brindar a los docentes el beneficio mensual de un saco con granos básicos y enseres para el hogar; los componentes que puede llevar dicho saco son medida según capacidad de la facultad:

- ✓ Frijoles
- ✓ Arroz
- ✓ Botella de aceite
- ✓ Café
- ✓ Azúcar
- ✓ Condimentos
- ✓ Seriales
- ✓ Leche en polvo

Lo anterior se acomodará a las disposiciones que tenga la facultad para hacer la gestión en la aprobación de dicho beneficio para la planta docente de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

### **ROTACIÓN DE PUESTOS**

Con el objeto que los docentes adquieran experiencia en varios puestos, y la universidad cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo, se propone la rotación de puesto, que beneficia al docente, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto de mayor jerarquía dentro de la universidad.

## **ADiestramiento y Capacitación**

Considerando lo importante que es para el logro de objetivos de la universidad como de docente, capacitar al empleado en su puesto de trabajo, de manera que él pueda desarrollarlo eficientemente y sin cometer errores, se propone que el docente reciba la capacitación necesaria para lograr un buen desempeño en el trabajo que le ha sido asignado, logrando que el empleado conozca su puesto de trabajo y lo realice de manera eficiente.

### **5.7.4 Liderazgo.**

Este factor es de gran importancia para toda empresa, ya que comprende todos los elementos y características de la persona idónea para influir en los demás para desempeñar sus labores de manera efectiva y acorde a los objetivos y metas de la organización. Por tanto evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- ✓ Establecer el tipo de liderazgo adecuado para un buen desempeño laboral.
- ✓ Proporcionar estrategias de liderazgo que permita generar eficiencia en la dirección de recursos humanos.
- ✓ Brindar las herramientas de control adecuadas para lograr el cumplimiento de acciones planificadas.

#### ***5.7.4.1 Estrategias del factor liderazgo.***

- ✓ Determinar el tipo de liderazgo que mejor se adapte a las condiciones y exigencias de los departamentos académicos.
- ✓ Impartir seminarios de liderazgo a los jefes de departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- ✓ Retroalimentar las características de liderazgo que vayan en caminadas al cumplimiento de objetivos y metas de los departamentos académicos.



#### **5.7.4.2. Políticas del factor liderazgo.**

- ✓ Promover el liderazgo transformacional de los jefes de los departamentos académicos.
- ✓ Capacitación en liderazgo transformacional a través de alianzas con otras facultades de la universidad que traten sobre este factor.
- ✓ Participar en propuestas para revertir la crisis de liderazgo, recurrir a trabajos de investigación en relación a liderazgo, a especialistas y expertos en ese campo.
- ✓ Planificar las estrategias y coordinaciones para ponerlas en ejecución, formar equipos de trabajo y fortalecer el factor compromiso para el logro de los objetivos y metas.

#### **5.8. Supervisión.**

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.

##### **5.8.1 Estrategias del factor Supervisión.**

- ✓ Establecer un mecanismo de control que ayude al enlistamiento de los factores que se deben mejorar en las acciones ejercidas para alcanzar los objetivos y metas de los departamentos académicos.
- ✓ Procurar la identificación de los docentes con la manera de ejercer en la jefatura en los departamentos académicos de tal forma que se logre el engranaje en la forma de trabajar de los docentes de la Facultad.

### **5.8.2 Políticas del factor Supervisión.**

- ✓ Promover de manera frecuente y ejecutar los mecanismos de control por parte de los jefes de los departamentos académicos.
- ✓ Capacitación en conceptos de ejecución de los mecanismos de control para ayudar a identificar las deficiencias en el trabajo ejercido por los docentes.
- ✓ Participar de manera reiterativa en las clases ejercidas por los docentes del departamento respectivo.
- ✓ Planificar las estrategias y ejecutar las diferentes áreas de gestión académica de los departamento..

### **5.9. Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño de los docentes es un trabajo habitual que debe de ejercer los jefes del departamento en su papel de dirección, y es una actividad particularmente importante cuando se trata de la continuidad de una persona en su trabajo, de revisar su retribución. Este factor puede hacerse de forma sistemática o periódica, al estableciendo periodos idóneos para llevar a cabo esta herramienta..

La evaluación del desempeño traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Medir el rendimiento y el comportamiento de los docentes en su puesto de trabajo y de manera general en la Universidad y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la Universidad.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales.
- ✓ Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada docente y de las unidades o grupos de trabajo.
- ✓ Mejorar la relación superior y subordinado.

- ✓ Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los docentes.

### **5.9.1 Estrategias de la Evaluación del Desempeño.**

- ✓ El procedimiento de evaluación del desempeño ha de ser uniforme, estandarizado y normalizado.
- ✓ Ha de estar orientado al control y seguimiento (monitorización) del rendimiento de los docentes.
- ✓ Ha de ser utilizado como herramienta de desarrollo profesional.
- ✓ Mediante diferentes fuentes de información, que sea un proceso abierto.
- ✓ Procurar descubrir las deficiencias y sus causas para luego intentar solventarlas, bien reduciendo o controlando las deficiencias que existen, bien evitando que se produzcan deficiencias. En ambos casos, podremos utilizar el reforzamiento positivo.

### **5.9.2 Importancia de la evaluación.**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La universidad también debe saber cómo se desempeñan los docentes en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Las principales razones para que la universidad se preocupe por evaluar el desempeño de sus docentes son:

- ✓ Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

- ✓ Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- ✓ Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los jefes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

### **5.9.3. Evaluación y control.**

Este factor permitirá verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del programa, principalmente la disminución del estrés laboral.

#### **5.9.3.1. Herramientas de evaluación y control.**

Métodos para la Evaluación del Desempeño:

**1) Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe de departamento a sus docentes, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

**2) Autoevaluación:** es la evaluación en la que el docente hace un estudio de su desempeño en la Universidad. Los docentes que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

**3) Evaluación en 360°:** también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- ✓ Medir el Desempeño del personal.
- ✓ Medir las Competencias (conductas).
- ✓ Diseñar Programas de Desarrollo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al docente la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a las autoridades la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas:

- ✓ El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- ✓ La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- ✓ Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- ✓ Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

- ✓ La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

## **5.10 Plan de implementación.**

### **5.10.1 Introducción.**

Con la implementación del plan de dirección propuesto, se pretende contribuir de alguna manera mejoramiento del desempeño de los departamentos de la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Es por ello, que en este capítulo se presenta la guía de implementación que contiene los objetivos a cumplir, las estrategias a seguir y las actividades a realizar durante el proceso de implementación, así mismo, se presentan los lineamientos que se consideran más adecuados para facilitar la comunicación de avances y evaluaciones de los resultados de la implementación. Por último se proponen las acciones a seguir para efectos de ajustes que sean indispensables hacer con el objetivo de que se trabaje con este plan de una manera permanente.

### **5.10.2. Objetivos**

Los objetivos que se presentan en esta guía de implementación son las siguientes:

- ✓ Definir los lineamientos metodológicos a seguir para la exitosa implementación del diseño del plan estratégico.
- ✓ Establecer las políticas y estrategias a seguir para facilitar la implementación del diseño del plan estratégico.
- ✓ Describir las actividades que se llevaran a cabo durante se esté implementando el diseño plan estratégico.

- ✓ Mantener en comunicación constante a las autoridades de la Facultad sobre los avances y resultados obtenidos en el proceso de implementación del plan.
- ✓ Evaluar periódicamente la puesta en marcha del plan, con el propósito de medir los resultados y hacer las correcciones convenientes con el fin de mejorar.

### **5.10.3 Actividades a realizar**

La implementación del presente diseño de plan de dirección se realizará mediante las actividades que a continuación se detallan:

- ✓ Presentar a Junta Directiva y Decanato de la Facultad la propuesta del diseño del plan de dirección, para su respectiva revisión y análisis.
- ✓ Analizar con las autoridades los argumentos que tengan sobre plan de dirección, resultado de la respectiva revisión del mismo, a efecto de incorporar en el plan las correcciones pertinentes.
- ✓ Obtener de las autoridades de la Facultad la aprobación del plan de dirección, así como la respectiva autorización para proceder a su implementación.
- ✓ Gestionar ante las autoridades de la Facultad, la legislación del diseño del plan de dirección propuesto.
- ✓ Reproducir el diseño del plan de dirección propuesto, para su posterior distribución a todos los jefes de departamento de la Facultad.
- ✓ Diseñar un cronograma de implementación, con base en las actividades a realizar durante dicho proceso.

- ✓ Convocar a reunión a las jefaturas de los Departamentos, con el fin de dar a conocer la finalidad diseño del plan de dirección, contenido y con el objeto de orientarlos en la implementación del mismo.
- ✓ Designar a la Unidad de Planificación de la Facultad como un ente encargado de darle seguimiento al proceso de implementación.
- ✓ Iniciar la implementación del plan de dirección propuesto.

#### **5.10.4 Recursos que se requieren**

Para la implementación del presente diseño de plan de dirección es necesario que las autoridades de la Facultad brinden su apoyo con los siguientes recursos:

- ✓ **Recurso Humano:** las autoridades de la Facultad deben presupuestar una partida dentro de la ley de salarios para nombrar recursos nuevos con experiencia para que brinden apoyo a la Unidad de planificación y se puedan alcanzar las metas propuestas como resultado de la implementación del diseño del plan de dirección y tenga como norma evaluar cada seis meses el plan y aplicar las medidas correlativas. A demás se necesita toda la disposición de cada uno de los jefes de departamento de la facultad para que el plan de dirección tenga éxito.
- ✓ **Materiales:** Las autoridades de la Facultad deben proporcionar los materiales necesarios a la Unidad de Planificación, ya que ésta será la encargada de darle seguimiento a la implementación del modelo y que al menos tenga lo mínimo para funcionar.
- ✓ **Financieros:** Los recursos financieros asignados a la Unidad de Planificación deben ser adecuados y que estén presupuestados de acuerdo a las necesidades para la implementación, evaluación, seguimiento y corrección del plan implementado.



- ✓ Herramientas técnicas y Administrativas: A la Unidad de Planificación deberá proporcionársele el equipo necesario y capacitaciones técnicas, apoyo administrativo así como también las herramientas técnicas las cuales son importantes porque permitirán un mejor desenvolvimiento en cuanto a las actividades que se adicionarán a la Unidad de Planificación como resultado de la implementación del plan presupuestado.

### **5.10.5 Evaluación y resultados de la implementación del Plan.**

#### a) Evaluación:

- ✓ Es importante recordar que esta fase del proceso de implementación, le corresponderá a la Unidad de Planificación, efectuar la evaluación periódica de los resultantes y constatar así el grado de cumplimiento de los objetivos del plan. Los jefes de departamento jugaran un papel muy importante en la evaluación interna de cada uno de los departamentos que estén encargados, ya que ellos evaluaran el personal docente a su cargo.

#### b) Resultados de su implementación:

- ✓ En esta segunda fase se le solicitar a cada jefatura, los reportes relacionados con el proceso de implementación del diseño del plan de dirección.
- ✓ Preparar con base a dichos reportes, informes generales con el fin de comunicar a las autoridades de la Facultad, los avances obtenidos en la implementación del diseño del plan de dirección.
- ✓ Al finalizar el proceso de implementación, elaborar un informe final con el detalle de los resultados obtenidos.

### **5.11. Presupuesto.**

Mediante la elaboración del presupuesto del diseño del plan de dirección se pretende optimizar los recursos con los cual se debe disponer para la ejecución del plan; el presupuesto muestra el total de costos que se incurrirá en la implementación de dicha herramienta.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Facilitador de Capacitaciones (3 sesiones)	\$ 100 por seminario	\$ 300.00
Material de apoyo	Para la capacitación (Incluye alquiler de equipo informativo)	\$ 125.00
Refrigerio (jefes de departamento, facilitador, decano, vice decano, otros)	\$3.00 por persona	\$ 120.00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$ 545.00</b>

Costos de los cursos

Facilitador de talleres (una sesión por departamento)	\$ 100 por curso	\$ 700.00
Material de apoyo	Para los talleres( incluye folletos)	\$ 400.00
Refrigerio (todo el personal docente)	\$1.25 por persona	\$ 312.50
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$ 1,112.50</b>

Costos de prestaciones y servicios.

Saco de granos básicos	Frijoles \$ \$0.50 (libra)* Arroz \$0.48 (libra) Botella de aceite \$1.89 Café \$3.26 Azúcar \$0.40 (libra) Papel Higiénico \$2.5 Seriales \$1.83 Leche en polvo \$2.82 <b>Total saco:\$13.68* 202</b> <b>Docentes = \$2,763,36</b> *Precios obtenidos de la Defensoría del Consumidor al 13/11/2012 (San Miguel).	\$ 2,763.36
------------------------	--	-------------

<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3,875.86</b>
--------------	--	--------------------

## Referencias bibliográficas.

- ✓ Chiavennato, Idalberto; Gestión del Talento Humano; 1ª. Edición, Editorial MacGraw Hill, Colombia, 2002.
- ✓ Thompson & Strickland; Administración Estratégica; 13ª. Edición, Editorial MacGraw Hill, México, 2006.
- ✓ Robbin, Stephen P; Comportamiento Organizacional; 10ª. Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2004.
- ✓ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz; Administración una perspectiva global; 11ª edición, Editorial MacGraw Hill, México, 1998.
- ✓ Chiavennato, Idalberto; Administración de recursos humanos; 5ª. Edición, Editorial MacGraw Hill, México, 2001.
- ✓ Robbin, Stephen P y Coulter, Mary; Administración; 8ª edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005.
- ✓ Raúl Rojas Soriano; Guía para realizar investigaciones sociales; 40ª Edición, México, 2004, P y V Editores.
- ✓ Raúl Rojas Soriano; El proceso de la investigación científica; 2º edición, Editorial Trillas, México, 1985.
- ✓ Constitución de La Republica de El Salvador, D. L N° 38, Publicado el día dieciséis de diciembre de mil novecientos ochenta y tres.
- ✓ Ley de educación superior, D. L. No. 917, del 12 de Diciembre de 1996, publicada en el D. O. N° 242, Tomo 333, del 21 de diciembre de 1996. .
- ✓ Ley orgánica de la universidad de El Salvador, Decreto Legislativo No. 138, de fecha 5 de octubre de mil novecientos setenta y dos, publicado en el Diario Oficial No. 193, Tomo No. 237 de fecha 5 de Octubre de 1972.

**Anexos.**

# ANEXOS



**Anexo N°2. Matriz de las Dimensiones.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>GENERAL</b> Diseñar un plan de dirección para los departamentos académicos de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de el salvador para mejorar el desempeño laboral de los docentes.</p>	<p>V.I Dirección</p>	<p>Etapa del proceso administrativo que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos organizacionales.</p>	<p>1.Comunicación 2. Motivación 3. Liderazgo 4. Supervisión</p>
	<p>V.D Desempeño Laboral</p>	<p>Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>1.Relaciones laborales 2.Personal Comprometido 3.Objetivos compartidos 4. Cumplimiento de acciones planificadas</p>

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Identificar los elementos del proceso de comunicación que inciden en las relaciones laborales de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	V.I.1 Comunicación	Es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra	1.Información adecuada  2.Canales de comunicación
	V.D.1 Relaciones laborales	Constituye la política de relación de la organización con sus propios miembros.	1.Mejor toma de decisiones  2.Trabajo en equipo
Determinar los factores de motivación que ayuden a formar un personal comprometido en los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	V.I.2 Motivación	Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.	1.Incentivos laborales  2.Actividades Recreativas
	V.D.2 Personal comprometido	La orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la misma.	1.Personal satisfecho con el trabajo  2.Personal predispuesto al trabajo

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIMENCIONES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>
Identificar el tipo de liderazgo que permita desarrollar las condiciones necesarias para que entre los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental se establezcan objetivos compartidos.	V.I.3 Liderazgo	Es la habilidad de influir en un grupo para alcanzar metas.	1.Tipo de liderazgo  2.Características del líder
	V.D.3 Objetivos compartidos	Vinculo común entre todos los miembros de la organización para cumplir dichos objetivos.	1.Cumplimiento de metas  2.Identidad laboral
Establecer el mecanismo de supervisión idóneo para lograr el cumplimiento de las acciones planificadas de los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.	V.I.4 Supervisión	Es la herramienta que permite estar pendiente del cumplimiento de los objetivo y metas de cualquier organización	1.Mecanismo de control  2.Retroalimentación
	V.D.4 Cumplimiento de acciones planificadas	Ejecución con éxito de acciones planificadas por la organización	1.Delegación de funciones  2. Coordinación.



**Anexo N° 3.**

**Matriz de congruencia**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICOS	MARCO TÉORICO
<p><b>¿Cómo influye la Dirección de parte de los Jefes de los Departamentos Académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental en el desempeño laboral de los docentes de la misma?</b></p>	<p>Diseñar un plan de dirección para los departamentos académicos de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de el salvador para mejorar el desempeño laboral de los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar los elementos del proceso de comunicación que inciden en las relaciones laborales de los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> <li>➤ Determinar los factores de motivación que ayuden a formar un personal comprometido en los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> <li>➤ Identificar el tipo de liderazgo que permita desarrollar las condiciones necesarias para que entre los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental se establezcan objetivos compartidos.</li> <li>➤ Establecer el mecanismo de supervisión idóneo para lograr el cumplimiento de las acciones planificadas de los departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</li> </ul>	<p>Dirección:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación.</li> <li>2. Motivación.</li> <li>3. Liderazgo.</li> <li>4. Supervisión.</li> </ol> <p>Desempeño Laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones Laborales.</li> <li>2. Personal Comprometido.</li> <li>3. Objetivos Compartidos</li> <li>4. Cumplimiento de Acciones Planificadas</li> </ol>



## Anexo N° 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a los jefes de departamentos académicos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Propósito: La Sección de Administración de Empresa, a través de un equipo de egresados, de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre la dirección de las jefaturas de los departamentos académicos y el desempeño laboral los docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador. Apreciable jefe de departamento de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan. Marcando con una “X” la respuesta de su elección.

### Datos Personales

Departamento o sección al que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M    F                      Edad: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

1. ¿Existe una comunicación fluida y constante entre usted y los docentes del departamento?  
En ocasiones \_\_\_\_ Depende de la situación \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
2. ¿Se realizan reuniones periódicas para revisar el funcionamiento del desempeño del departamento?  
Todas las semanas \_\_\_\_ Cada 15 días \_\_\_\_ Una vez al mes \_\_\_\_  
Cada dos meses \_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
3. Al momento de dar a conocer noticias importantes que interesan al departamento lo hace de manera:  
Directa (reuniones) \_\_\_\_ Indirecta (Escritos o memorándums) \_\_\_\_ No comunica  
\_\_\_\_\_
4. ¿Comunica con anticipación a los docentes de su departamento programaciones de actividades futuras?  
Nunca \_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_
5. ¿Se realizan actividades recreativas de manera constante en su departamento?

- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
6. ¿Con que frecuencia se practican ritos y actividades que ayuden la motivación del personal?  
Una vez al mes \_\_\_\_\_ Cada dos meses \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
  7. ¿Considera que el ambiente laboral existente en el departamento es el adecuado para la motivación del personal?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Es irrelevante \_\_\_\_\_
  8. ¿Se brinda algún tipo de incentivo laboral a los docentes cuando se logra un buen desempeño?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
  9. Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿A qué se debe?  
No hay recursos para hacerlo \_\_\_\_\_ No lo considera como algo necesario \_\_\_\_\_  
El desempeño no lo permite \_\_\_\_\_
  10. ¿Los docentes de su departamento se muestran identificados con usted como jefe?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_
  11. ¿Usted demuestra empatía hacia los docentes y alumnos de su departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
  12. ¿Cree poseer las cualidades necesarias como líder para fomentar un mejor desempeño en su departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas \_\_\_\_\_
  13. ¿Qué tipo de liderazgo cree que implementa como jefe de departamento?  
Liderazgo autocrático \_\_\_\_\_ Liderazgo participativo \_\_\_\_\_ Liderazgo liberal \_\_\_\_\_
  14. ¿Está al tanto y pendiente del trabajo y desempeño de los docentes de su departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
  15. ¿Cuenta con un mecanismo de control definido para las actividades realizadas por los docentes del departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No es necesario \_\_\_\_\_ No ejerce control \_\_\_\_\_
  16. ¿Observa que los docentes respetan sus horarios de trabajo tanto en las aulas de clase como en la universidad?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_
  17. ¿Cuenta con algún medio de control efectivo de los horarios de trabajo de los docentes del departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  18. ¿Se realizan reuniones con los docentes para retroalimentar procesos académicos en el que se tenga dificultades?  
Una vez al mes \_\_\_\_\_ Cada dos meses \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Nunca lo hace \_\_\_\_\_
  19. Cuando se toman decisiones importantes, ¿se brinda una oportuna retroalimentación de las acciones a seguir?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

20. ¿Al momento de toma de decisiones importantes del departamento se toman en cuenta las opiniones de todos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
21. ¿Cree que existen conflictos entre los docentes por intereses personales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
22. ¿Al momento de necesitar de la colaboración del personal en las tareas del departamento se encuentra dispuesto en brindar su trabajo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
23. ¿Considera que en su departamento académico existe un buen equipo de trabajo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
24. ¿Se preocupa por la satisfacción laboral de los docentes de su departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No es competencia \_\_\_\_\_ Un Poco \_\_\_\_\_
25. ¿Cómo departamento cuentan con objetivos y metas establecidos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
26. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cree que se están cumpliendo las metas y objetivos del departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_
27. ¿Existe una identificación por parte de los docentes y usted con los objetivos y metas?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
28. ¿Los objetivos y metas guarda sintonía con la misión y visión de la universidad?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
29. ¿Se le da oportuna resolución a problemas académicos presentados por los estudiantes?  
Nunca \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Con frecuencia \_\_\_\_\_
30. ¿Dentro del departamento existe una correcta delegación de funciones?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
31. ¿Se está al pendiente que todos los docentes del departamento trabajan en sintonía y coordinan sus labores de acuerdo a lo planificado?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_
32. ¿Considera que distribuye responsabilidades, actividades importantes de manera equitativa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
33. ¿Implementa algún tipo de sistema de planeación para organizar actividades académicas futuras o de otra índole?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_



## Anexo N° 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a docentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental

Propósito: La Sección de Administración de Empresa, a través de un equipo de egresados, de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre la dirección de las jefaturas de los departamentos académicos y el desempeño laboral de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

Apreciable docente de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan. Marcando con una "X" la respuesta de su elección.

### Datos Personales

Departamento o sección al que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M    F                      Edad: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

1. ¿Cómo considera la comunicación existente con el jefe de departamento?  
Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_
2. ¿Su jefe de departamento comunica con anticipación programaciones de actividades futuras?  
Nunca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_
3. ¿Cómo califica los canales de comunicación empleados en su departamento académico?  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
4. ¿Con que frecuencia tienen reuniones como departamento para tratar asuntos académicos o de otra índole?  
Todas las semanas \_\_\_\_\_ Cada 15 días \_\_\_\_\_ Una vez al mes \_\_\_\_\_  
Cada dos meses \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
5. ¿Se realizan actividades recreativas el departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
6. ¿Con que frecuencia se practican ritos y actividades que ayuden su motivación?  
Una vez al mes \_\_\_\_\_ Cada dos meses \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el ambiente laboral existente en el departamento lo mantiene motivado para las actividades de su trabajo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Es irrelevante \_\_\_\_
8. ¿Obtienes algún tipo de incentivo laboral cuando se logra un buen desempeño?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
9. ¿Qué tipo de incentivos laborales preferiría?  
Recompensas monetarias \_\_\_\_ Asensos \_\_\_\_ Capacitaciones \_\_\_\_ Viajes al exterior del país \_\_\_\_  
Otras prestaciones (explique) \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo que ejerce el actual jefe de departamento?  
Mala \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_
11. ¿Qué tipo de liderazgo cree que posee el jefe de departamento actual?  
Líder autocrático \_\_\_\_\_ Líder participativo o democrático \_\_\_\_\_ Líder liberal o de rienda suelta \_\_\_\_
12. ¿Cree que el jefe de departamento actual posee las características idóneas como líder para propiciar un buen desempeño laboral de los docentes?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
13. ¿Considera usted que la influencia que ejerce el jefe del departamento sobre su trabajo es positiva?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
14. ¿Con que frecuencia el jefe de departamento ha hecho énfasis en los objetivos y metas a cumplir como departamento?  
Una vez al mes \_\_\_\_ Cada dos meses \_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_ Nunca lo hace \_\_\_\_
15. Cuando se ha evaluado su desempeño, ¿si existe alguna deficiencia se realiza una retroalimentación para corregirla?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se evalúa \_\_\_\_
16. ¿El jefe de departamento está al tanto y pendiente de su trabajo y desempeño como docente?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
17. ¿Considera que en su departamento académico existe un buen equipo de trabajo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
18. ¿Al momento de toma de decisiones importantes del departamento se toman en cuenta las opiniones de todos?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
19. Cuando se toman decisiones importantes, ¿se brinda una oportuna retroalimentación de las acciones a seguir?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
20. ¿Cómo considera su participación al momento de tomar iniciativa o brindar ideas en asuntos importantes de la administración del departamento u otras decisiones afines?  
Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Necesita mejorar \_\_\_\_

21. ¿Cómo se considera con el puesto y las funciones actuales que tiene dentro del departamento?  
Muy satisfecho \_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_
22. Cuando necesitan de su colaboración en las tareas del departamento ¿cómo considera su disponibilidad en brindar su apoyo?  
Muy comprometido \_\_\_\_ Comprometido \_\_\_\_ Poco comprometido \_\_\_\_ No colabora \_\_\_\_
23. ¿Cómo considera la confianza de los colegas hacia su persona cuando se tratan de cuestiones confidenciales en su departamento?  
Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Necesita mejorar \_\_\_\_
24. ¿Cómo considera su permanencia dentro de la Universidad durante su jornada laboral?  
Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Necesita mejorar \_\_\_\_
25. ¿Dentro del departamento cuentan con objetivos y metas establecidos de manera formal?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
26. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cree que se están cumpliendo las metas y objetivos del departamento?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
27. ¿Cómo cree que es la planificación que realizan sus compañeros docentes para impartir sus respectivas asignaturas?  
Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_ No planifican \_\_\_\_
28. ¿Nota usted la solidaridad de sus compañeros de trabajo a la hora de alcanzar una determinada meta u objetivo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
29. ¿Se preocupa por tratar de solucionar problemas acontecidos en el departamento o/y entre sus compañeros?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
30. ¿Dentro del departamento existe una correcta delegación de funciones?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
31. ¿Considera que todos los docentes del departamento, ejercen funciones adicionales a parte de las funciones específicas ya establecidas de su puesto?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_
32. ¿Considera usted que se trabaja en equipo dentro de su departamento?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
33. ¿Cómo considera el desempeño de sus compañeros al momento de realizar sus actividades académicas?  
Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_ Necesita mejorar \_\_\_\_



## Anexo N° 6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a estudiantes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Propósito: La Sección de Administración de Empresa, a través de un equipo de egresados, de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre la dirección de las jefaturas de los departamentos académicos y el desempeño laboral de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador. Apreciable estudiante de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan. Marque con una “X” la respuesta de su elección.

### Datos Personales

Departamento o sección al que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M    F                      Edad: \_\_\_\_\_

### Cuestionario

1. ¿Cómo considera la comunicación existente entre los docentes que les imparte clases?  
Mala        \_\_\_\_\_ Regular        \_\_\_\_\_ Buena        \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_
2. ¿Observa una buena comunicación entre los docentes y el jefe de departamento?  
Si        \_\_\_\_\_ No        \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
3. ¿Con que frecuencia observa que los docentes realizan reuniones como departamento?  
Todas las semanas \_\_\_\_\_ Cada 15 días        \_\_\_\_\_ Una vez al mes \_\_\_\_\_  
Cada dos meses        \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_ Nunca        \_\_\_\_\_
4. ¿Existen con frecuencia distorsiones en la comunicación o malos entendidos entre los docentes que les imparten clases?  
Si        \_\_\_\_\_ No        \_\_\_\_\_
5. ¿Observa prácticas de ritos y actividades que ayuden a la motivación de los docentes?  
Si        \_\_\_\_\_ No        \_\_\_\_\_
6. ¿Tiene conocimiento de con qué frecuencia se realizan actividades recreativas para motivar a los docentes del departamento?  
Cada 15 días \_\_\_\_\_ Una vez al mes \_\_\_\_\_ Cada dos meses \_\_\_\_\_ Cada tres meses \_\_\_\_\_



- Nunca \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
7. ¿Considera que el ambiente laboral existente en el departamento lo mantiene motivado a los docentes?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  8. ¿Cómo calificaría el comportamiento laboral de sus docentes?  
Sociable \_\_\_\_\_ Individualista \_\_\_\_\_ Solidario \_\_\_\_\_ Colaborador \_\_\_\_\_
  9. ¿Sus docentes llegan motivados a impartir sus clases?  
Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
  10. ¿Ha escuchado sobre el reconocimiento y premio al buen desempeño a los docentes del departamento de su sección?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_
  11. ¿Cómo cree que influye el tipo de liderazgo del jefe de departamento en los docentes?  
Positivamente \_\_\_\_\_ Negativamente \_\_\_\_\_ No influye \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
  12. ¿Cómo calificaría el desempeño que observa en los docentes?  
Positiva \_\_\_\_\_ Negativa \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_
  13. ¿Observa empatía en la manera de comportarse del jefe y de los docentes de su departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  14. ¿Cree que el jefe de departamento actual posee las características idóneas como líder para propiciar un buen desempeño laboral de los docentes?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
  15. ¿Observa al jefe de departamento pendiente del trabajo y desempeño de los docentes?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
  16. ¿Tiene conocimiento si el jefe delega objetivos y metas claras a los docentes?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  17. ¿Sabe si el jefe de departamento cuenta con un mecanismo de control definido de las actividades realizadas por los docentes del departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
  18. ¿Ha observado alguna vez o tiene conocimiento sobre si el jefe del departamento evalúa el desempeño de los docentes?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
  19. ¿Cómo consideraría el trabajo en equipo de los docentes de su departamento?  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
  20. ¿Cómo es la relación profesional entre los docentes de su departamento?  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_
  21. ¿Existen los malos entendidos entre los docentes de su departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
  22. ¿Los docentes de su departamento están satisfechos con el puesto y sus funciones actuales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Un poco \_\_\_\_\_
  23. ¿Sus docentes se observan motivados a la hora de impartir que le impartir las clases?

- Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
24. ¿Cómo ha observado la disposición de los docentes, al trabajo y a las actividades de su departamento?  
Mala \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_
25. ¿Cree que en el departamento de su carrera cuentan con objetivos y metas establecidos de manera formal?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
26. ¿Tiene conocimiento si el desempeño del docente está vinculado con los objetivos y metas de la universidad?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
27. ¿Cómo observa la solidaridad entre los docentes de su departamento a la hora de cumplir cierto objetivo o meta?  
Excelente \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ No se practica \_\_\_\_
28. ¿En su departamento se lleva a cabo la planificación para las actividades académicas?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
29. ¿Tiene conocimiento de si los docentes de su departamento coordinan sus actividades, para marchar todos a un mismo ritmo de trabajo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_ No hay coordinación \_\_\_\_

Anexo N° 7

*Mapa de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.*

