

Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R., Sede Paraná.

Fecha de finalización de la redacción: 12 de junio de 2012

"Ves cosas y dices, ¿por qué? pero yo sueño cosas que nunca fueron y digo, ¿por qué no?"¹

Por Juan Pablo Granero.

Sobre el autor

Juan Pablo Granero es Contador Público (Facultad de Ciencias Económicas, U.N.E.R.). Profesor Docente Universitario (U.C.U.). Especialista en Costos y Gestión Empresarial (Facultad de Ciencias Económicas, U.N.E.R.). Cursando el segundo año de la Especialización en Gestión de Recursos Humanos (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - U.N.R.). Profesor Adjunto Ordinario en la Cátedra Sistemas de Información General (Facultad de Ciencias de la Gestión, U.A.D.E.R., Licenciatura en Turismo) Profesor Interino en la Cátedra Administración de Recursos Humanos (Facultad de Ciencias de la Gestión, U.A.D.E.R., Licenciatura en Marketing). Perito Judicial. Responsable Contable, Administrativo de la Unidad Ejecutora Municipal. Dirección electrónica de contacto: juanpablo72ar@hotmail.com

¹ George Bernard Shaw: "Frases célebres de George Bernard Shaw", disponible en <http://www.sabidurias.com/autor/george-bernard-shaw/es/892/6>, acceso: 09 de febrero de 2012.

Resumen

La presente producción expone las características, atributos y particularidades de la cultura organizacional relevada en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R. sede Paraná, bajo la óptica de sus propios docentes. Además y con el objetivo de aportar información para futuras investigaciones y/o ser empleada en la propia gestión institucional para la mejora de la calidad educativa y excelencia de la carrera analizada, es que se elaboraron algunas conclusiones sobre la base de las respuestas de los educandos ante preguntas formuladas a ellos. Estas versaron sobre temáticas tales como misión y visión de la Carrera, calidad educativa, clima organizacional, desempeño, comunicación, recursos, capacitación, coordinación, liderazgo, entre otras cuestiones de interés.

Palabras Claves: Cultura organizacional - Recomendaciones.

Summary

This article outlines the characteristics, attributes and characteristics of organizational culture in the Bachelor of Marketing in the Faculty of Management Sciences of the UADER, under the viewpoint of their own teachers. Moreover, in order to contribute information for future research and / or be used in their own corporate management to improve educational quality and excellence of the career analyzed, is that some conclusions were developed on the basis of student responses These pointed on topics such as mission and vision of the career, educational quality, organizational climate, unemployment, communication, resources, training, coordination and leadership, among other issues of interest.

Keywords: Organizational culture - Recommendations.

Introducción

Vivimos lo deseemos o no, en un mundo globalizado, cambiante, irreversible, fragmentario, virtual, individualista, lleno de conflictos y contradicciones. Sin embargo contamos con muchas oportunidades y herramientas para mejorar y superarnos continuamente de modo de alcanzar el éxito personal y profesional que tanto anhelamos y por el que luchamos y trabajamos toda una vida. Bajo esta realidad es que la Universidad Autónoma de Entre Ríos debe actuar buscando satisfacer eficientemente las necesidades cada vez mayores de la comunidad a la que pertenece. Por todo ello y

porque la verdadera ventaja competitiva de toda organización, sea pública o privada, con o sin fines de lucro, pasa por su capital humano, es que se abordó esta difícil tarea de indagar y comunicar aspectos tan controvertidos y conflictivos como lo son las temáticas analizadas en este escrito. Importante resulta destacar que las conclusiones formuladas, deben tomarse como una opinión que suma, que aporta a la búsqueda de la excelencia educativa y crecimiento profesional.

Una de las tareas que toda organización debe trabajar a través de sus líderes es la de integrar su capital humano a la cultura organizacional, buscando que este vínculo sea adecuado, virtuoso y encaminado a la consecución exitosa de los objetivos estratégicos del ente. Así, las personas se comprometerán con la organización, con el trabajo y con sus compañeros de labor, queriendo permanecer allí, con la camiseta puesta en la entidad.

La cultura organizacional y con ella el capital humano, son sin duda la esencia de la competitividad de las organizaciones. Toda gestión que quiera ser calificada por lo menos como buena, tiene la complicada misión de guiar, motivar y velar que el comportamiento de sus colaboradores se dirija del modo y por el camino correcto. Fácil resulta decirlo pero la realidad es muy disímil. Opuestas racionalidades coexisten y se manifiestan en las organizaciones. En algunos momentos prevalece lo afectivo, en otros lo normativo, o tal vez lo político, tecnológico o social entre muchas otras opciones.

Conquistar el compromiso de los trabajadores y que estos se identifiquen con los objetivos organizacionales es una presea que muchos anhelan y verdaderamente vale la pena trabajar.

Como si fuera poco, la cultura no solo otorga identidad y visión, además inspira, motiva y reconoce. Si hace falta, castiga y ordena las conductas de las personas. De poco sirve analizar y formular correctamente la estrategia, definir una creativa, vistosa y pegadiza misión y visión, si la cultura organizacional no acompaña; es decir si los colaboradores no comparten ni profesan comportamientos en el sentido deseado y pensado por los líderes y que a su vez sean compatibles con las definiciones estratégicas antes enunciadas. Numerosos ejemplos de organizaciones que cometen este pecado encontramos continuamente en la vida real, pagando estas y toda la sociedad un alto precio por ello. La realidad organizacional denota que cuando su cultura va en el mismo sentido que las definiciones estratégicas del ente, las ideas y propósitos se transforman en realidad. De este modo las organizaciones son verdaderamente exitosas ya que logran ser eficaces,

eficientes, efectivas y éticas. Como se expresó anteriormente, esta tarea no es para nada sencilla. Hábitos, costumbres, lenguajes, símbolos, hechos del pasado, personas que nos resultan amigables o no, prejuicios, malos entendidos, características personales y grupales y la estructura de la organización juegan un papel relevante en esta experiencia de dirigir una entidad. Para gestionar la cultura hay que actuar estratégica y eficientemente. En este sentido, resulta prioritario en primer lugar relevar, indagar y caracterizar a la cultura, para recién luego trabajar en el tan deseado cambio cultural. Esta primera tarea, es uno de los objetivos del presente estudio. Otros de los propósitos pasan por conocer las impresiones que los propios docentes de la carrera tienen con relación a diversas problemáticas estrechamente vinculadas a su labor diaria y profesional. Posteriormente, a manera de disparador, se ofrecen reflexiones sobre estas últimas apreciaciones, dejando abierta así una instancia de diálogo y de trabajo necesaria para la mejora y el crecimiento institucional.

Algunos de los interrogantes que sería de agrado resolver son:

- ¿Porqué pocos docentes participan de las reuniones tanto formales como informales?

- ¿Por qué los alumnos no se muestran motivados en las clases, se aburren, no realizan aportes, ni estudian como deberían hacerlo?

- ¿Porqué los egresados plantean que lo que estudiaron y aprendieron en la Facultad no les sirve en su vida laboral?

La explicación a esto, no pasa solamente por buscar e indagar sobre la misión, visión, valores y normas formuladas por la Facultad. También resulta de interés estudiar los estilos de dirección y liderazgo, las formas y métodos de trabajo, los sistemas de premios y castigos, las maneras de solucionar conflictos. Así mismo, puede resultar útil observar la indumentaria utilizada por las autoridades, docentes, administrativos y alumnos, el lenguaje y los códigos que estos emplean para relacionarse, los símbolos y rituales como la tecnología y recursos disponibles (libros, computadoras, proyectores, aulas, instalaciones en general), las conductas y comportamientos, el clima organizacional, y por supuesto, las creencias y supuestos básicos. Todos ellos resultan de interés y son verdaderamente importantes para comprender las problemáticas antes enunciadas. Dichos elementos y conceptos deben

ser conocidos, comprendidos y trabajados correctamente desde la administración y desde el resto de ciencias y disciplinas vinculadas a la problemática para así transformar al ente en una organización exitosa. Por lo tanto, claro está que debemos conocer y gestionar la cultura organizacional en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R. sede Paraná (a partir de aquí UADER).

El analizar la cultura organizacional, permite:

- Entender las razones por las cuales suceden algunos conflictos o contratiempos.
- Anticipa posibles actitudes o comportamientos de las personas en especial frente a un proceso de cambio.
- Denotar cuál es el clima organizacional que perciben los miembros de la organización.
- Advertir sobre cuál es la idea de eficacia que alimenta la organización.
- Gestionar la organización correctamente para así transformarla en una ventaja competitiva sostenible.

El diagnóstico de la cultura organizacional no es tarea sencilla ni mucho menos perfecta, pero es innegable que resulta imprescindible para la subsistencia y éxito de las organizaciones. Más hoy, con un mundo globalizado, competitivo y dinámico como el que nos toca vivir, máxime para una Institución Educativa como lo es la Facultad de Ciencias de la Gestión y específicamente la Carrera de Licenciatura en Marketing sede Paraná.

Definición de cultura organizacional

Uno de los autores más respetados en la materia, Edgar Schein (2012), expresa que: "*Cultura organizacional* es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas"². Otra definición de cultura organizacional que la vincula con el concepto de

² Edgar Schein, "Gerencia y cultura organizacional", disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gerencia-y-cultura-organizacional.htm>, acceso el 09 de febrero de 2012.

poder, la caracteriza como "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión"³.

La Universidad

La U.A.D.E.R. bajo el paradigma de organismo vivo, es un particular y especial caso en relación a la generación y consolidación de la cultura organizacional. Su cultura no se originó con su creación mediante Ley Provincial Número 9.250 de fecha 8 de junio de 2000, sino que ya traía en sus genes características singulares anteriores. Nuestra universidad fue consecuencia de la transferencia de Institutos, Escuelas y Colegios entre otras entidades. Este traspaso a distintas Facultades incluyó a personal docente, administrativo y alumnos con toda una historia de vida personal y laboral muy diversa. Por otro lado, muchos hechos en la vida institucional de la UADER marcaron a fuego su cultura. La visión y estrategias de cada una de las autoridades de la Universidad y de la Facultad, los medios de resolución de conflictos, el proceso de acreditaciones de las carreras, la convocatoria y sustanciación de los concursos ordinarios, son claros ejemplos de este proceso. Las primeras frases o líneas de la cultura provienen de sus fundadores. Verdaderamente los líderes dejan en las organizaciones su huella y son verdaderos artesanos y generadores de la cultura organizacional. Ésta define entre otros aspectos la modalidad interna de trabajo, que seguramente es distinta de las creencias y valores personales que el primer Rector de la Universidad y su grupo de colaboradores poseían e intentaron transmitir. De la cultura surge la vestimenta que las personas utilizan, el trato que se dispensan, los horarios de trabajo, la manera de acceder a la entidad, la forma de premiar, recompensar y castigar determinados comportamientos. La exigencia de la puntualidad o no, si se cumplen o no con los compromisos, el trato con los alumnos, si se hace fiesta de fin de año o no, el vocabulario utilizado, entre muchas otras pautas y comportamientos. Los cambios de gestión, las altas y bajas de personal administrativo y docente, el propio

³ Freitas, "Cambios de organización cultural del sistema", disponible en <http://www.pysnnoticias.com/2011/06/11/cambios-de-organizacion-cultural-del-sistema/>, acceso el 09 de febrero de 2012.

desarrollo individual y colectivo, y por supuesto lo que sucede en el contexto le va dando forma a la cultura organizacional. Las personas que ingresan a la organización, pueden amoldarse o no a esos valores y creencias, inclusive ser ellos mismos un grupo instituyente sobre la cultura, buscando modificarla o creando subculturas organizacionales. Esta realidad la vemos hoy en día en nuestra Facultad. El proceso de selección de personal que significa la sustanciación de un concurso de docentes ordinarios, puede configurar en el ingreso de nuevos docentes a la Carrera de Marketing, proveyendo de sangre nueva a la casa de estudios. Esta situación trae aparejado innumerables efectos tanto en el recién ingresado como en el resto de docentes, administrativos y alumnos. A su vez, estas repercusiones no son inmediatas, lo que sí es esperable que las mismas sean en la dirección y modos adecuados.

Las creencias y los valores son elementos mentales no visibles que gobiernan los actos y las costumbres. Lo que se ve son sus conductas. Normalmente la implementación de esa cultura no es gestionada sino que se va desarrollando con el paso del tiempo. "Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal"⁴.

El porqué de la inquietud por caracterización de la cultura

El desempeño de roles adecuados más que el de meras funciones asignadas, es el anhelo y deseo personal y profesional de muchos de quienes nos desempeñamos en la Licenciatura en Marketing. Esto vale para docentes y no docentes, para alumnos y sus familiares. Un párrafo que ilustra lo antes expresado exclama que "el liderazgo define como debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerlo realidad a pesar de los obstáculos"⁵. Personas y en su mayoría profesionales con funciones de dirigentes, docentes y miembros de consejos, deberían asumir el liderazgo tal cual lo definió Kotter. A veces la percepción de la realidad pareciera ser otra. Por ello, es que resulta necesario e indispensable conocer la cultura, el clima y el liderazgo en el ámbito de la Licenciatura en Marketing para así sugerir y proponer pautas y herramientas de mejora.

⁴ Tavares: "Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura", disponible en <http://www.grupodesarrollohumano.com/boletines/Boletin95.pdf>, acceso el 09 de febrero de 2012.

⁵ John P Kotter. *El Líder del cambio*. Pág. 28. Editorial McGraw-Hill. Edición 1997.

Problemática

El objeto de estudio se derivó de situaciones problemáticas para la carrera y para la calidad del egresado. Docentes que llegan tarde a las clases o a las mesas de exámenes, egresados que al recibirse perciben que no saben lo suficiente para desempeñarse profesionalmente en situaciones de trabajo de la vida real. Asimismo reuniones de docentes con poco quórum, programas de cátedras desactualizados y superpuestos en los contenidos con el de otras materias de la carrera, quejas sobre el mal estado de las aulas, entre otros, despiertan el interés por investigar la cultura, el clima organizacional y el liderazgo de la carrera, ya que como se expresara precedentemente pueden constituir factores que explican dichos comportamientos. El objetivo es aportar datos desde la mirada de sus propios docentes para así, en un futuro, poder gestionar y adecuar esta realidad cultural para que sea verdadera ventaja competitiva, elemento que otorga identidad y carácter a la Universidad. Así, la carrera y los distintos grupos de interés alcanzarán el éxito y logro de objetivos.

Metodología

La presente investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño de estudio de campo. La población a la que se dirigió la misma fue de treinta (30) docentes de distintas materias de la Carrera de Licenciatura en Marketing. Los datos fueron recolectados utilizando un formulario semi-estructurado que consta de treinta (30) preguntas. Las primeras cinco (5) de ellas, son las correspondientes al Test de Cameron para diagnosticar la cultura organizacional. Cada docente encuestado debió asignar un puntaje de 0 a 100 al total de las cuatro opciones planteadas para cada una de las cinco (5) preguntas formuladas, de modo tal que sumando las respuestas de cada una, se arrije a 100 puntos. En las restantes preguntas de la encuesta a docentes, se emplea la Escala Likert para medir el Clima Organizacional. Este último procedimiento emplea una graduación ordinal que consiste en preguntar a la muestra seleccionada un gran número de ítems considerados relevantes al objeto de estudio. Las frases consignadas en cada ítem no deben ser ambiguas, primordialmente deben manifestar aprobación o rechazo. Los encuestados deben responder a estas afirmaciones escogiendo una de las cinco (5) alternativas, a la que luego se le asignará una gradación. Sumando cada una de las respuestas individuales de cada una de las preguntas, se obtiene el indicador total de actitud. Los profesores deben

indefectiblemente seleccionar una alternativa como respuesta a la misma, marcando en el casillero correspondiente la opción elegida. Existen preguntas positivas y negativas. Cada respuesta tiene su puntaje o valoración que solo el encuestador sabe, conoce y utiliza dicho número para la ponderación final. Al ser 5 las alternativas de respuesta, los valores asignados a las mismas son 5, 4, 3, 2, 1 y 0 para las positivas y a la inversa para las negativas. Las encuestas y el procesamiento de los datos recolectados, fueron realizadas entre diciembre de 2010 y marzo de 2011.

Test de Cameron

La herramienta tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional dominante, teniendo en cuenta cuatro (4) clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhoc y d) Mercado, a partir de los cinco (5) rasgos organizacionales seleccionados que son:

- 1) Características dominantes.
- 2) Líder Organizacional.
- 3) Factor de Cohesión.
- 4) Clima Organizacional.
- 5) Criterio de Éxito.

Las derivaciones de la investigación permiten determinar en el momento que se efectúa la encuesta (diciembre/10 a marzo/11), la existencia de una cultura dominante tipo. Esta debe ser comparada con la cultura deseada por los líderes de la organización al efecto de poder determinar la brecha existente y con ello las medidas que permitan acercarlas.

Las dimensiones de la cultura se determinan por cuatro variables creadas a partir de las respuestas a las 5 preguntas del cuestionario. La primera intenta señalar el grado de orientación de la organización a la cultura de "clan". Esta es una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "a" de las 5 preguntas. La segunda desea medir el grado de orientación de la organización a la cultura de "adhocracia". También es una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "b" de las 5 preguntas. La tercera al igual que las anteriores, pretende puntuar la medida de orientación de la organización a la cultura de "mercado", siendo también una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "c" a las 5 preguntas. La cuarta y última, aspira

tasar la orientación de la organización a la cultura de "jerarquía", siendo también una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "d" a las 5 preguntas. La sumatoria de las cuatro (4) variables calculadas a partir de las medias de las respuestas debe sumar 100. Entonces, a partir de estas medias, se puede determinar el grado en que una organización se orienta hacia un tipo de cultura. Así, según el Test de Camerón, podríamos encontrarnos con alguno de los cuatro (4) tipos de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhoc y d) Mercado.

Población objetivo

En una primera instancia se buscó entrevistar a todo el universo de docentes de la carrera de Marketing, los que según información suministrada por la Facultad totalizaban treinta (30). Diversos hechos, situaciones y decisiones colaboraron a que sólo 12 de los docentes respondieran el documento de recolección de datos. A pesar de haber conseguido que solo el cuarenta por ciento (40%) de los docentes de la carrera respondiera la encuesta, se considera significativa y válida la información recolectada atento a que los profesores relevados abarcaron distintos estratos de edad, sexo, profesión, condición institucional como profesores ordinarios, interinos y transferidos

Resultados

Respuestas a la encuesta del Test de Camerón.

En el cuadro que se expone a continuación se muestran los totales y promedios obtenidos de los docentes como respuesta a las cinco (5) preguntas planteadas. En el anexo denominado Respuestas al Test de Camerón se detallan los datos recolectados en la totalidad de las respuestas dadas por los docentes. En este cuadro debe leerse que la pregunta número 1 obtuvo un puntaje de 150 en fidelidad, 190 en flexibilidad, 680 en tradicionalidad y 180 en efectividad. Al resto de las preguntas, también le corresponde una calificación para cada una de las opciones tal cual puede allí observarse. Sumando verticalmente cada una de las columnas, obtenemos el total indicado. Posteriormente dichos valores totales fueron divididos por sesenta (60) que corresponden al producto de doce (12) docentes encuestados por cinco (5) preguntas para cada uno ($60 = 12 * 5$) obteniendo de ese modo el valor promedio total de cada alternativa que sirve como dato para representar gráficamente al Test. Así se determina cuál es la alternativa que mayor

preferencia tuvo por parte de los docentes encuestados, y con ello cual es el tipo de cultura dominante.

ORGANIZACIÓN: FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN LICENCIATURA EN MARKETING				
Pregunta	Respuesta			
	A (Fidelidad)	B (Flexibilidad)	C (Tradicionalidad)	D (Efectividad)
1	150	190	680	180
2	140	215	540	305
3	45	70	915	170
4	125	245	625	205
5	320	365	325	190
TOTAL	780	1085	3085	1050
Promedio	13,00	18,08	51,42	17,50

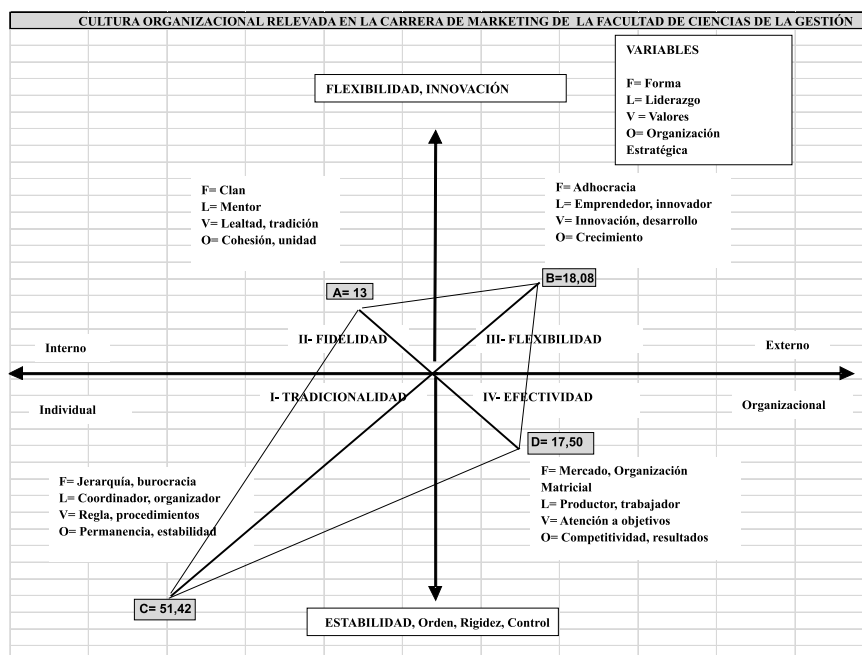
La cultura deseada

Para conocer algunos aspectos de la cultura deseada, es que se realizaron entrevistas con quien fuera Decana de la Facultad de Ciencias de la Gestión hasta fines del año 2011 y con el actual Coordinador de la Carrera. Además, se observaron situaciones de gestión y de trabajo del día a día en el ámbito de esta Facultad.

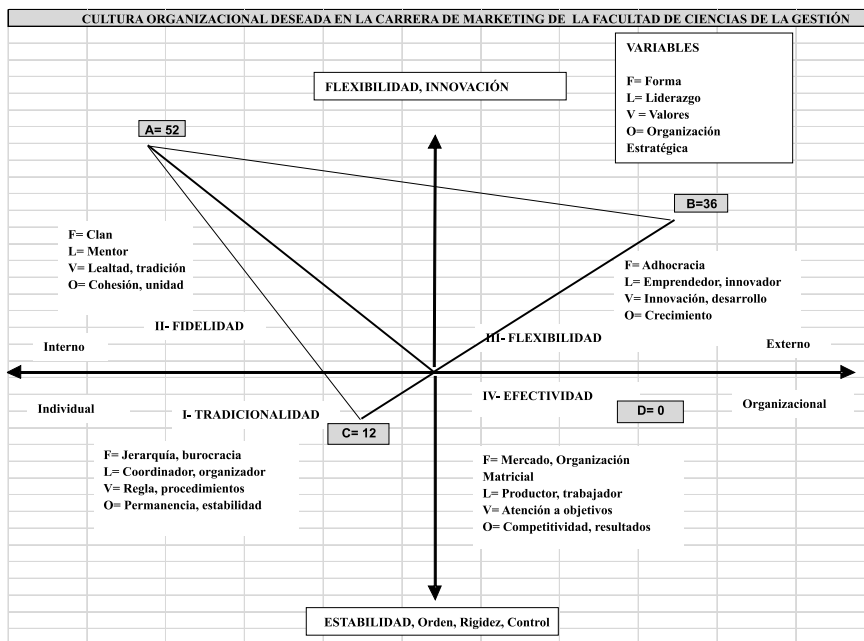
El siguiente cuadro, exhibe comparativamente datos sobre la cultura relevada y gestionada, a saber:

COMPARATIVO CULTURA ORGANIZACIONAL RELEVADA Y DESEADA EN LA LICENCIATURA EN MARKETING DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN.								
Respuesta	A (Fidelidad)		B (Flexibilidad)		C (Tradicionalidad)		D (Efectividad)	
	cultura relevada	cultura deseada	cultura relevada	cultura deseada	cultura relevada	cultura deseada	cultura relevada	cultura deseada
1	150	30	190	70	680	0	180	0
2	140	20	215	60	540	20	305	0
3	45	60	70	30	915	10	170	0
4	125	70	245	20	625	10	205	0
5	320	80	365	0	325	20	190	0
Total	780	260	1085	180	3085	60	1050	0
Promedio	13,00	52,00	18,08	36,00	51,42	12,00	17,50	0,00

A continuación, se expone gráficamente la información indagada con relación a la cultura relevada y deseada. Estos esquemas, facilitan la elaboración de conclusiones integradoras.



La cultura relevada pareciera que podría categorizarse como Cultura Jerárquica. Estas culturas se distinguen por su fuerte orientación interna, persiguiendo la estabilidad, el orden, la rigidez y el control. Sus virtudes pasan por la estabilidad del empleo y el cumplimiento de las normas existentes. La Tradicionalidad puede ser la característica sobresaliente en la Cultura Organizacional de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R. partiendo de la población encuestada. Tal vez un elemento a destacar es el equilibrio de fuerzas entre la fidelidad - flexibilidad y efectividad; pero estas muy por detrás de la tradicionalidad que las supera inclusive sumando a estas tres.



La cultura deseada supone ser una cultura tipo *Clan*. Esta configuración implica una orientación hacia el interior de la organización pero, en ella se valora la flexibilidad en vez de la estabilidad. Persigue también el desarrollo y crecimiento del capital humano, el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de sus colaboradores. En este tipo de culturas, el rol del líder es fundamental.

Pareciera ser que los líderes y funcionarios le otorgan gran importancia a la fidelidad de la gente. Con relación a los motivos, habrá que indagar al respecto, los que en cierta medida se deben a la necesidad institucional de participación por parte de los docentes en las reuniones, capacitaciones, clases y mesas de exámenes.

También se visualizó un alto interés por la flexibilidad, aspecto sumamente importante para un mundo globalizado y en continuo cambio como el que vivimos.

Conclusiones

Ambas culturas parecieran preocuparse y gestionar hacia su interior. Esto podría resultar un aspecto sumamente valioso e importante ya que se

está consolidando una cultura fuerte, que le otorga identidad a la Carrera. El hecho de que la cultura relevada sea fiel al cumplimiento de las normas, hace mucho más fácil el trabajo de los líderes y funcionarios de la organización que buscan fomentar el crecimiento, desarrollo y compromiso de sus colaboradores. Herramientas como talleres de reflexión o jornadas institucionales, conformación de equipos de cátedras, mayor participación de los docentes en las actividades de capacitación y en la propia vida institucional tanto de la carrera como de la facultad, adecuada coordinación de carreras, revisión y actualización de los programas de cátedras entre muchos otros instrumentos, permitirán seguramente obtener verdaderas sinergias entre una y otra cultura que impactarán positivamente en la calidad educativa.

Caracterizar la cultura organizacional es un primer paso, seguro hay mucho por mejorar pero indudablemente la Facultad y la Carrera de la Licenciatura en Marketing van por el buen camino, todos somos protagonistas y actores privilegiados, el destino está en nuestras manos.

Recomendaciones

Como línea de investigación futura se propone profundizar en el estudio de la cultura en la Carrera, o bien, en toda la Facultad, incluyendo no solo el punto de vista de la totalidad de docentes y funcionarios, sino también administrativos y alumnos, es decir, incluir a toda la comunidad educativa. Partiendo de las preguntas formuladas a los docentes es que se pueden sugerir diferentes propuestas a la hora de dar réplica a las distintas demandas obtenidas. Tal cual puede observarse en los Anexos, a los docentes encuestados también se los consultó con relación a otras temáticas de interés. Seguramente la formulación y exposición de conclusiones individuales y aisladas para cada una de las respuestas a dichas preguntas resultarían sencillas de elaborar, indudablemente serán equivocadas y mal interpretadas. Por tal motivo, y tal vez haciendo caso a lo que Antonio Machado decía *"Para dialogar, preguntad primero. Después...escuchad"*, es que muy escuetamente se intenta mostrar con el anhelo de calificar como objetivas, algunas de las impresiones arribadas, para luego sí, cada lector pueda sacar sus propias conclusiones, a saber:

Uno de los datos relevantes y que merecen destacarse, pasa por el hecho de que solo un poco más de la mitad de los docentes conocen la

misión y visión de la Facultad y de la Carrera. Una cifra casi regular. Si además tenemos en cuenta que puede no existir uniformidad en dichas definiciones estratégicas o malas interpretaciones de las mismas, la situación se complica. Sería conveniente trabajar en comunicación y liderazgo para perfeccionar dicha temática.

Otra apreciación que no debe omitirse es que muchos de los docentes creen que podrían ser mejorados los resultados alcanzados en la carrera. Aspecto sumamente motivador y a la vez desafiante para las personas que tienen bajo su responsabilidad la gestión institucional, académica y de extensión de la carrera. Vinculado a esto último, también muchos de los educandos parecieran decir que no han incrementado su calidad laboral durante el último año. En vez de observar solamente lo negativo, resulta interesante destacar la oportunidad de mejora que esta visión propone. Sería interesante revisar los sistemas de capacitación y diseñar e implementar adecuados sistemas de gestión del desempeño.

Se destaca también un alto grado de percepción en relación a la ineficiencia de las reuniones. El poco uso de la biblioteca, la falta de herramientas de trabajo y de un ambiente físico adecuado y el escaso trabajo en equipo. Todas estas temáticas deben ampliarse y trabajarse desde la gestión para su mejora y perfección.

En cuanto a las expectativas, un gran número de docentes expresó que no sabe lo que esperan de él. La comunicación y la implementación de un buen sistema de gestión del desempeño serán de gran ayuda para corregir y luego mejorar este aspecto.

Sumamente digno de subrayar es el hecho de que gran cantidad de docentes saben adonde recurrir ante un problema relacionado con el trabajo, igual sucede con la percepción de que las autoridades alientan a participar en programas de capacitación y adiestramiento a sus docentes.

Todo lo que comienza, alguna vez termina, y es así como llegamos al final del trabajo. Seguro hay mucho más por hacer, decir, trabajar y sobre todo preguntar y escuchar para el bien y éxito de la Facultad de Ciencias de la Gestión. Ese es el sueño que tanto anhelamos y por el que trabajamos. Esa es la propuesta e ilusión que se plantea y desea. Hacia allá vamos y sirva la presente como una invitación a viajar juntos hacia ese hermoso destino.

Bibliografía

BOLAÑOS, Horacio: *Del Dicho al hecho. El posicionamiento estratégico de la gestión de las personas en el entorno y en el negocio*. Temas Grupo Editorial, 2007.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John: *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. Mc. Graw Hill.

HUBER, Lalo: *El mundo no sabe lo que somos*. Ediciones Visiónholística, 2007.

HUBER, Lalo: *Fundamentos de Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Apuntes de clase. Versión borrador preliminar. Ediciones Visiónholística.

KOTTER, John P.: *El Líder del cambio*. Editorial McGraw-Hill, 1997.

ANEXO

Las preguntas formuladas para diagnosticar la cultura dominante

ENCUESTA A DOCENTES DE LA CARRERA LICENCIATURA EN MARKETING

La presente encuesta, tiene como objetivo relevar datos sobre el acontecer de la carrera. Se asegura la confidencialidad y anonimato del encuestado. Desde ya, muchas gracias por su colaboración

Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Conteste las siguientes 5 preguntas

Cada uno de estos ítems contiene cuatro (4) descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tengan estas con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que las otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya,

la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1.- Características dominantes (asigne 100 puntos en total).

La Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
- b_____ Es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- c_____ Es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
- d_____ Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

2.- Líder Organizacional (asigne 100 puntos en total)

El Conductor de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencia de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
- b_____ Es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.
- c_____ Es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.
- d_____ Es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

3.- Factor de Cohesión (asigne 100 puntos en total)

El factor de cohesión de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.
- b_____ Se focaliza en la innovación y el desarrollo.
- c_____ Está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.
- d_____ Está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

4.- Clima Organizacional (asigne 100 puntos en total)

El clima dentro de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R,

- a_____ Es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
- b_____ Enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- c_____ Enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- d_____ Es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

5.- Criterio de Éxito (asigne 100 puntos en total)

La Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos

humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.

b_____ Define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.

c_____ Define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.

d_____ Define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

Respuestas al Test de Cameron

1.- Características dominantes.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	150	190	680	180	1200
2.- Líder Organizacional.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	140	215	540	305	1200
3.- Factor de Cohesión.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	45	70	915	170	1200
4.- Clima Organizacional.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	125	245	625	205	1200
5.- Criterio de Éxito.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	320	365	325	190	1200

OTRAS PREGUNTAS FORMULADAS A LOS DOCENTES

6) ¿Conoce la misión y visión de la Carrera en el marco de la Facultad?
MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO / NADA

7) ¿Se reconocen por parte de las autoridades los problemas existentes?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

8) ¿Cómo estamos, hoy en la carrera?
EXCELENTE / MUY BIEN / BIEN / BASTANTE MAL / MUY MAL

9) ¿Se siente orgulloso desempeñándose en la Facultad cómo docente?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

10) ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?
MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO

11) Cuándo las hay, ¿las reuniones son eficientes?
TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADA
CIERTO

12) ¿Conoce claramente lo que esperan de Ud.?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

13) Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

14) ¿Utiliza la biblioteca de la Facultad?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

15) Regular y periódicamente: ¿se reúne y trabaja en equipo con el resto de los docentes de la carrera?
TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADA
CIERTO

16) ¿La compensación salarial está acorde con sus habilidades, experiencias y nivel de desempeño?
MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO / NO

17)¿Los procesos de selección, ratificación y promoción del personal administrativo se realizan con objetividad y transparencia?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

18)El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO / NO

19)¿Considera que la Facultad es eficiente en su gestión?

TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADACIERTO

20)¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo adecuadamente?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

21)¿Quisiera tener más y mejores oportunidades (horarios flexibles, temáticas variadas) de obtener nuevos conocimientos y habilidades?

MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO / NO

22)¿Las autoridades me alientan a participar en programas de capacitación y adiestramiento?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

23)¿Recibido el feedback adecuado por parte de mis superiores o evaluadores sobre la calidad de trabajo que realizo?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

24)¿Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño?

TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADACIERTO

25)¿Es fácil acceder a mi superior, supervisor cuando lo necesito?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

26)Mi coordinador, ¿tiene interés activo en mi trabajo?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

27)¿Mi coordinador conoce mis fortalezas?

MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO / NO

28)¿Es alentado a compartir su conocimiento y experiencias con los demás colegas?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

29)¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?

MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCONO

30)¿El resultado obtenido y la calidad del egresado es adecuada?

SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

PROCESAMIENTO DE LAS RESTANTES PREGUNTAS FORMULADAS A LAS DOCENTES.

7) ¿Se reconocen por parte de las autoridades los problemas existentes?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	8	3	0	12	60	57%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	24	6	0	34		

8) ¿Cómo estamos, hoy en la carrera?								
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	BASTANTE MAL	MUY MAL	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	0	7	4	1	12	60	50%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	0	21	8	1	30		

9) ¿Se siente orgulloso desempeñándose en la Facultad								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	1	6	1	3	1	12	60	65%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	5	24	3	6	1	39		

Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional...

10) ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	2	3	3	4	12	60	45%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	8	9	6	4	27		

11) Cuando las hay, ¿las reuniones son eficaces?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	3	2	5	2	12	60	50%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	12	6	10	2	30		

12) ¿Conoce claramente lo que esperan de Ud.?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	2	6	2	2	12	60	53%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	8	18	4	2	32		

13) Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	2	6	2	2	0	12	60	73%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	10	24	6	4	0	44		

15) Regular y periódicamente; ¿se reúne y trabaja en equipo con el resto de los docentes de la carrera?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	3	4	4	12	60	42%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	9	8	4	25		

16) ¿La compensación salarial está acorde con sus habilidades, experiencias y nivel de desempeño?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		1	2	3	6	12	60	37%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	6	6	6	22		

17) ¿Los procesos de selección, ratificación y promoción de docentes se realizan con objetividad y transparencia?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		6	3	1	2	12	60	62%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	24	9	2	2	37		

18) El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS			4	6	2	12	60	43%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	0	12	12	2	26		

19) ¿Considera que la Facultad es eficiente en su gestión?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	1	1	4	6		12	60	55%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	5	4	12	12	0	33		

20) ¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo adecuadamente?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	3	3	2	4	12	60	48%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	12	9	4	4	29		

Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional...

21) ¿Quisiera tener más y mejores oportunidades (horarios flexibles, temáticas variadas) de obtener nuevos conocimientos y habilidades?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	3	2	7	0	0	12	60	47%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	1	2	3	4	5			
TOTAL	3	4	21	0	0	28		

22) ¿Las autoridades me alientan a participar en programas de capacitación y adiestramiento?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	5	4	2	1	0	12	60	82%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	25	16	6	2	0	49		

23) ¿Recibe el feedback adecuado por parte de mis superiores o evaluadores sobre la calidad de trabajo que realizo?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NADA	TOTAL	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		7	2	1	2	12	60	63%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	28	6	2	2	38		

24) ¿Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	0	1	3	8	12	60	8%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	2	1	0			
TOTAL	0	0	2	3	0	5		

25) ¿Es fácil acceder a mi superior, supervisor cuando lo necesito?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	3	2	5	2	0	12	60	70%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	15	8	15	4	0	42		

26) Mi coordinador, ¿tiene interés activo en mi trabajo?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	2	2	4	4	12	60	43%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	8	6	8	4	26		

27) ¿Mi coordinador conoce mis fortalezas?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	4	1	6	12	60	40%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	12	2	6	24		

28) ¿Es alentado a compartir su conocimiento y experiencias con los demás colegas?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	0	4	3	5	12	60	38%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	0	12	6	5	23		

29) ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		1	1	7	3	12	60	40%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	3	14	3	24		

30) ¿El resultado obtenido y la calidad del egresado es adecuada?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	5	5	1	12	60	50%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	15	10	1	30		