AAT1555

TESIS
GP2014
H4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Presentado por

Herrera Cairo, Déborah Elina

Para optar el Título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Mazquiarán, Carlos

Caracas, Julio 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Presentado por

Herrera Cairo, Déborah Elina

Para optar el Título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Mazquiarán, Carlos

Caracas, Julio 2014

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Déborah Elina Herrera Cairo, portador de la Cédula de Identidad 16.564.734 para optar al grado de Especialista de Gerencia de Proyectos, cuyo título es: Diseño de equipos de alto desempeño en los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la Ciudad de Caracas, 23 Julio de 2014.

Carlos Mazquiarán
CI. 3.981.161

UCAB Universidad Católica
ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Aceptación de la empresa

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Licenciada en Educación Mención Ciencias Pedagógicas, Déborah Elina Herrera Cairo; portador de la Cédula de Identidad 16.564.734, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "Diseño de equipos de alto desempeño en los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente.

Tiziana Polesel

Directora de la Escuela de Comunicación Social

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme su bendición en mi proceso de formación profesional. A mis padres por su paciencia, apoyo incondicional y comprensión. Mis hermanos por guiarme en la consecución de cada una de mis metas.

Mis amigos, por ser compañeros de camino por elección y hacerlo más grato.

A la Escuela de Comunicación Social, por la solidaridad y confianza que los caracterizó, es un honor formar parte de este equipo.

Y a mi tutor Carlos Mazquiarán y mi asesora Ana Julia Guillén por brindarme su orientación y compartir su sabiduría en sus áreas de experiencia.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Autor: Déborah Elina Herrera Cairo.
Asesor: Carlos Mazquiarán.
Año: 2014.

RESUMEN

El presente trabajo, se enmarcó dentro del ámbito educativo, desde una perspectiva de comportamiento organizacional, orientado a proyectos. Si bien es cierto, el capital humano es el más valioso dentro de una organización, también lo es el individuo dentro de su equipo de trabajo, debido a que un ser totalmente motivado, comprometido con la organización y orientado al logro y las metas con alcances exitosos, promueven la visión y misión de la organización, alineado con el cumplimiento de los objetivos planteados. En el mundo organizacional, es innovadora la nueva óptica de los equipos, con una terminología denominada equipos de alto desempeño, el cual es un número pequeño de personas, que comparten, habilidades, destrezas y conocimientos para obtener resultados de calidad y acertados, donde todos los miembros son altamente responsables de los objetivos. El objetivo general de esta investigación fue diseñar un proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, considerando las variables, características y necesidades del personal a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social a través de la recolección de datos con instrumentos validados y confiables, con una investigación de campo a nivel descriptivo, de modalidad investigación aplicada, para lograr aumentar en la institución los niveles de competencia y calidad en los equipos de trabajo, de manera innovadora y perdurable en el tiempo, con gran aplicabilidad.

Palabras clave: Equipos de alto desempeño.

Línea de trabajo: Gerencia del Recurso Humano en Proyectos.

Lista de Acrónimos y Siglas

CIAP UCAB: Centro Internacional de Actualización Docente.

CII: Construction Industry Institute.

CVG. EDELCA, C.A: Corporación venezolana de Guayana, Electrificación del Caroní compañía anónima.

EAD: Estudios a distancia.

EDT: Estructura desagregada de trabajo.

IBM: International Business Machines.

ITER UCAB: Instituto de Tecnología para religiosos.

PMBOK: Project Management Body ok Knowledge.

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello.

UPEL: Unidad Pedagógica Experimental Libertador.

VEPICA, C.A: Venezolana de proyectos integrados compañía anónima.

Índice General

Página

Introducción 1
Capítulo I. El Problema 4
Planteamiento del Problema 4
Objetivos de la Investigación 7
Justificación e Importancia 8
Alcance y Delimitación 9
Limitaciones 11
Capítulo II. Marco Teórico 12
Antecedentes de la Investigación 12
Fundamentos Teóricos 18
Bases Legales 45
Definición de Términos Básicos 47
Capítulo III. Marco Metodológico 48
Consideraciones Generales 48
Tipo y Nivel de Investigación 48
Población y Muestra 49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 49
Análisis e Interpretación de los Datos 50
Fases de la Investigación 50
Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) 55
Cronograma de Planificación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado 56
Planificación de los Recursos 57
Consideraciones Éticas 58
Capítulo IV. Marco Organizacional 60
Fundamentos Organizacionales 60
Capítulo V. Desarrollo de los Objetivos Específicos 64
1. Informe Ejecutivo y Diagnóstico 64
2. Informe de Factibilidad. 70

4. Acta de Constitución del Proyecto. 77
Capítulo VI. Análisis de Resultados 89
Capítulo VII. Lecciones Aprendidas 105
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones 108
Referencias Bibliográficas 110
Anexo A Entrevista al personal docente a tiempo completo y convencional 114
Anexo B Cuestionario de Autoevaluación 117
Anexo C Cuestionario Evaluación de Alumnos 119
Anexo D Cuestionario Evaluación de Pares 121
Anexo E Cuestionario de Evaluación del Supervisor 123
Anexo F Descripción de Cargo Profesor 124
Anexo G Descripción de Cargo Director de Escuela 124
..... 124

Índice de Ilustraciones

Ilustración **Página**

1. Ciclo de vida del proyecto. 21
2. Ciclo de vida del proyecto. 21
3. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos 24
4. Características del liderazgo de los enfermeros en práctica avanzada. 35
5. Modelo de equipo de alto desempeño 37
6. Proceso de formación de equipo de alto desempeño. 42
7. Estructura desagregada de trabajo. 55
8. Diagrama de Gantt 56
9. Organigrama de la Escuela de Comunicación Social 63
10. Cronograma del proyecto 87

Índice de Gráficos

Gráfico **Página**

1. Cuestionario de autoevaluación. 94
2. Cuestionario de evaluación de alumnos 96
3. Cuestionario de evaluación de pares 97
4. Cuestionario de evaluación del supervisor. 99

5. Evaluación de desempeño en 360°. 103

Índice de Tablas

Tabla **Página**

1. Leyes de la UCAB 45
2. Operacionalización de las variables. 53
3. Planificación de los Recursos 57
4. Características del personal docente a tiempo completo y convencional. 65
5. Cuestionario de autoevaluación. 66
6. Cuestionario evaluación de alumnos. 67
7. Cuestionario evaluación de pares. 68
8. Cuestionario de evaluación del supervisor. 69
9. Personal docente tiempo convencional. Sueldo mensual por una hora de clase semanal. 74
10. Personal docente tiempo completo 74
11. Proyecciones 75
12. Definición del alcance 84
13. Alcance del trabajo 85
14. Recursos estimados 86
15. Cronograma de desembolsos 88
16. Interrogantes de la entrevista 90
17. Evaluación de desempeño 93
18. Cuestionario de autoevaluación 93
19. Cuestionario evaluación de alumnos. 95
20. Cuestionario de evaluación de pares. 97
21. Evaluación del supervisor. 99
22. Cuestionarios 360° 100
23. Evaluación del desempeño 360° 103
24. Presupuesto estimado y presupuesto real 106

INTRODUCCIÓN

Las empresas venezolanas se encuentran ante una sociedad enteramente cambiante, así que deben desarrollar la capacidad de adaptarse a los mismos y responder efectivamente ante los conflictos o problemas encontrados.

Se entiende al individuo como el mayor capital de alto renombre y trascendencia en el éxito de las organizaciones. Es por ello que se requiere de flexibilidad, creatividad, innovación y capacidad de decidir para desarrollar a las empresas de la actualidad, donde un régimen autoritario o funcional, llega a ser con el tiempo obsoleto.

Así mismo, las exigencias de los clientes o interesados, solicitan y demandan equipos responsables, independientes con altos niveles de desempeño, que los convierta en una potencial ventaja competitiva ante sus competidores.

Castro (2008) señala que deben buscar permanentemente:

1. Potenciar sus competencias principales.
2. Ejecutar sus funciones en base a un conjunto claro de valores.
3. Alinearse con la estrategia del negocio en un proceso continuo.
4. Participar activamente en el diseño e implementación de las estrategias.
5. Mantener óptimos niveles en la ejecución de sus cometidos (párrafo, 5).

Es por ello, que se incorpora en las empresas y organizaciones la sustitución del concepto de equipos o grupos de trabajo, por equipos de alto rendimiento o desempeño, considerándolos como un equipo comprometido con objetivos en sintonía, responsables, con habilidades complementarias, sustentada en relaciones de confianza y autonomía.

Las instituciones universitarias no quedan exentas de la aplicabilidad de esta gestión con enfoque de comportamiento organizacional, de manera que el autor de

la presente investigación, como miembro activo del equipo de trabajo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, incorporó esta herramienta para mejorar los niveles de comunicación, asignación de tareas, responsabilidades, toma de decisiones y confianza que permiten aumentar los niveles de calidad.

Inició con la descripción de las características del equipo docente de la Escuela de Comunicación Social, posteriormente se diagnosticaron las necesidades del personal a tiempo completo y convencional, pertenecientes al equipo de coordinación y así mediante el diseño de un proyecto de implementación de equipos de alto desempeño fueron incorporadas a la institución. El estudio fue descriptivo con modalidad investigación aplicada, con una muestra intencional de catorce (14) docentes, utilizando como técnicas de recolección de datos, las encuestas escritas y entrevistas estructuradas. Por otra parte, los instrumentos a emplear fueron, el cuestionario y la guía de entrevista.

Este trabajo está compuesto por ocho capítulos, el problema, el marco teórico, marco metodológico con los aspectos administrativos, el marco organizacional, desarrollo de los objetivos específicos, análisis de los resultados, lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones. En el problema se describió la situación abordada, el marco teórico tiene todos los sustentos teóricos que fundamentaron la investigación, el metodológico explica el diseño de la investigación implementada identificando las variables, junto con los aspectos administrativos que englobaron el presupuesto para el desarrollo de este proyecto.

El marco organizacional, reseñó los aspectos relacionados con la planificación estratégica de la Universidad, señalando misión, objetivos y organigrama. Así mismo, en el desarrollo de los objetivos específicos se describió la situación abordada junto con la planificación del plan de mejora, en el análisis de resultados se describieron los resultados arrojados luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos, en las lecciones aprendidas se realizó una evaluación del proyecto y finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones dadas. Esta

investigación se fundamentó en referencias bibliográficas pertinentes para tener vigencia y permeabilidad en el tiempo.

El objetivo general de este proyecto fue: Diseñar un proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

De éste, se derivaron los objetivos específicos, en donde se describieron las características del equipo docente a tiempo completo y convencional, de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y posteriormente se realizó un diagnóstico de sus necesidades.

Así mismo, se determinó la factibilidad del diseño del proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, a través de la identificación de sus características correspondientes a la Escuela. Finalmente, se concluyó con la elaboración del proyecto, de acuerdo a una fundamentación teórica.

Es por ello, que al aplicar esta gestión con el recurso humano de la Institución, se aumentará la productividad de los mismos, disminuyendo los costos en la inversión de materiales que ellos utilicen, dado que aprovecharán adecuadamente los recursos, por encontrarse en un clima laboral ameno con el cual están altamente motivados.

Por tanto, se espera con la realización de este diseño, su ejecución dentro de la Institución, logrando incrementar su excelencia como una universidad de prestigio, impulsada por un gran encargo social en la sociedad venezolana, debido a que la educación es el pilar fundamental de la misma y los docentes tienen a su vez una gran responsabilidad que atender con éxito.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Enmarcado dentro de la línea, Gerencia del Recurso Humano en Proyectos y considerando la importancia de los individuos dentro de sus equipos de trabajo se plantea el siguiente problema de investigación.

Planteamiento del Problema

La sociedad venezolana, se caracteriza por estar sometida a altos procesos de cambio, con inestabilidad económica y política, que conlleva a los venezolanos a responder de manera veloz e incrementada a cada una de las necesidades manifiestas. Dentro de esta sociedad se encuentra la universidad, como forjadora de valores y conocimientos de los ciudadanos, que posteriormente se convertirán en profesionales del hoy y del mañana.

Así mismo, es la universidad con su desarrollo, fuente del progreso económico y social que haría del cambio un estímulo y oportunidad de mejora en vez de una amenaza. Para esta labor, es el docente un líder y principal responsable de incrementar la calidad dentro del sistema educativo.

La universidad ha de ser una organización inteligente capaz de enseñar y de aprender, favoreciendo el aprendizaje individual y el desarrollo grupal de los que la integran.

La principal característica que distingue a la Universidad Católica Andrés Bello es su formación inspirada en la pedagogía ignaciana. Una de sus razones de ser es formar hombres y mujeres orientados al servicio, quienes con su trabajo y testimonio diario transformen, desde el mundo profesional, la sociedad. (UCAB, s.f, Identidad institucional y Misión)

Mencionada institución tiene claramente definido el perfil del personal docente, en el Reglamento de la Ley de Universidades (1970), sin embargo requiere de estrategias para desarrollarlos con mayor trascendencia, motivando su participación, innovación en enfoques epistemológicos e incluso favorecer su

crecimiento en el área socio - emocional. Actualmente, el equipo docente se enfrenta a altos niveles de responsabilidad, fatiga laboral y un alto número de matrícula académica que existe por sección.

En el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello se afirma lo siguiente (Reglamentos, 2011), "La enseñanza y la investigación, así como la orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación" (p.18).

La universidad se preocupa por el desarrollo de su más valioso capital (el humano) por eso se ha decido proponer en él la transformación de equipos de trabajo en equipos de alto desempeño, respetando los lineamientos plasmados la Ley de Universidades y haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.

Algunas características de los equipos docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social son las siguientes:

- Las tareas asignadas son individuales con base en el programa de la materia.
- Cada individuo es responsable de un corto, mediano o largo alcance, de acuerdo a los requerimientos de la Escuela.
- El trabajo es distribuido con responsabilidades individuales o grupales.
- El líder es elegido por competencias funcionales.
- Es esencial la participación de los miembros, en la toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Las decisiones son tomadas por el o los directivos del grupo, pero con previo consenso entre las coordinaciones de la Escuela.
- Los problemas se abordan cada vez que se encuentran presentes y algunos de forma preventiva.
- Se enfocan en el logro de los objetivos más que en lo personal o emocional.

A través del presente trabajo, se plantea ayudar a modificar paulatinamente estas características para transformarlas en las de un equipo de alto desempeño. Este término es un auge en el mundo organizacional y sin lugar a dudas, genera una ventaja competitiva para las empresas, que la distinguen de sus competidores, de esta manera sus miembros adquieren aptitudes y facultades para la toma de decisiones de planeación, ejecución y control.

Se ha confirmado y validado que cuando el empleado, tiene mayor poder de decisión en su trabajo aumenta su sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad, en consecuencia aumenta la calidad del producto final. Toda esta visión y terminología del área de comportamiento organizacional, será incorporada en el entorno educativo, específicamente en el equipo docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, brindándole las estrategias para desarrollar equipos de alto desempeño, mediante una propuesta innovadora que puede incluso trascender en su cultura organizacional, debido que al ser implementada, puede permear a los demás niveles que la conforman. De esta manera el producto final, será un personal altamente motivado, con alto rendimiento que beneficia el aprendizaje del ente con mayor importancia en la institución, los alumnos Ucabistas.

De esta manera, se plantea el siguiente problema. ¿Cuál es el Equipo de Alto Desempeño en los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello?

De este problema se derivan las siguientes interrogantes de la investigación.

- ¿Cuáles son las características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello?
- ¿Cuáles son las necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello?

- ¿Cuál es la factibilidad del proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para el equipo docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello?
- ¿Cuál es el proyecto de implementación de equipos de alto desempeño, para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, de acuerdo a una fundamentación teórica?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Diseñar un proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para el personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Objetivos específicos.

- Describir las características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Diagnosticar las necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Determinar la factibilidad del proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para el equipo docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Elaborar el proyecto de implementación de equipos de alto desempeño, para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, de acuerdo a una fundamentación teórica.

Justificación e Importancia

Este trabajo se realizó desde un marco basado en la experiencia y la observación, del personal docente a tiempo completo y convencional, la Coordinadora Logística de la Escuela de Comunicación Social y su Directora.

Se ha observado que muchos de los docentes han disminuido su organización, compromiso o proactividad y una de las razones por las que estas conductas han sido generadas es por la inequidad en las responsabilidades, falta de cohesión y comunicación entre los miembros de los equipos según la carga horaria de permanencia dentro de la Universidad. Esto se presenta, a pesar de encontrarse bajo un liderazgo participativo bien definido por parte de la Dirección de la Escuela.

Es por ello, que se propone a la Institución aplicar los términos y la epistemología en el área de la gerencia, de equipos de alto desempeño, aplicada a la Educación Universitaria.

Con el diseño de este proyecto de implementación de equipos de alto desempeño, se verifica un modelo teórico dentro de una realidad, mediante el asesoramiento de un juicio de expertos en el área de comportamiento organizacional, con la finalidad de demostrar la aplicabilidad de esta área de la Gerencia de Proyectos dentro del marco universitario, como una herramienta innovadora.

Si bien es cierto, que existen evidencias en otros países, e incluso empresas a nivel nacional que con la incorporación de esta modalidad o perspectiva de los equipos de trabajo, aumentan su proactividad y desempeño en el área de interés, se busca demostrar tal resultado exitoso a través de esta investigación, en la Educación Universitaria.

El resultado de este trabajo, está sustentado por un estudio de factibilidad, que sirvió para recopilar todos los requisitos en pro de un desarrollo exitoso, con decisiones acertadas, para luego ser implementado, considerando la disponibilidad

de los recursos necesarios, partiendo de tres aspectos básicos: operativo, técnico y económico.

En consecuencia, se pretende realizar un aporte significativo a la Institución, ayudándola a resolver estos problemas de comunicación, asignación de tareas, toma de decisiones y resolución de conflictos, manifiestos en los equipos de trabajo, para contribuir con su mejora continua, sustentada en el reglamento de la Universidad, alineado con su misión y visión, para hacer de ésta, una acreedora potencial de una ventaja competitiva que la diferenciará de sus demás competidores.

Alcance y Delimitación

El siguiente proyecto consistió en diseñar un proyecto de implementación de equipos de alto desempeño para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, partiendo de un informe ejecutivo, realizado con los datos obtenidos por los instrumentos, técnicas y sus análisis, aplicados a la muestra seleccionada en esta investigación.

Posteriormente se realizó un informe diagnóstico utilizando las mismas, técnicas y análisis. Luego, se obtuvo el informe de factibilidad, realizado con el estudio técnico, económico, financiero, administrativo, institucional y social.

Finalmente y como último entregable mediante la recopilación de requisitos se realizó el diseño del proyecto a través del acta de constitución del mismo.

Éste servicio se presta a la Universidad Católica Andrés Bello con estrategias innovadoras, asertivas y de interés para la comunidad Ucabista, porque se encuentra alineado con su cultura organizacional y la planificación estratégica vigente.

La Universidad Católica Andrés Bello, asigna como criterios de aceptación lo siguiente:

- El programa debe ser diseñado para la Escuela de Comunicación Social.

- Debe estar enmarcado dentro de la Ley de Universidades, Reglamento sobre el funcionamiento de los Departamentos de la Escuela de Comunicación Social, Reglamento parcial de la ley de Universidades, Normas para la selección del personal docente e investigación de la UCAB, Reglamento sobre evaluación del personal docente y de investigación de la UCAB y el Reglamento sobre escalafón de los miembros ordinarios del personal docente y de investigación

- La población a abordar deben ser los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social.

Una vez, aceptado el Proyecto se otorgará a la Universidad, los siguientes entregables:

- Informe ejecutivo.
- Informe diagnóstico.
- Informe de factibilidad.
- "Proyecto de implementación de equipos de alto desempeño en los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello".

Las exclusiones para este Proyecto son las siguientes:

- No formó parte de esta investigación la ejecución de este proyecto.
- Este programa fue diseñado para la Escuela de Comunicación Social.
- Sólo se considerarán los docentes a tiempo completo y convencional de acuerdo a la muestra intencional.

Para la planificación y ejecución del Proyecto, se tienen las siguientes restricciones:

- Los docentes tienen distintas cargas horarias.

- El informe de factibilidad y el diseño del proyecto no se pueden realizar sin la previa recolección de datos, a través de los instrumentos aplicados a la muestra.

- Todo programa para ser aprobado, debe pasar por el Consejo de Escuela, Consejo de Facultad de Humanidades y Educación y por el Consejo Universitario.

Concluyendo, se enumera este supuesto para el proyecto:

- Si cambia algún ente o autoridad de la Universidad, el proyecto entra en fase de aprobación nuevamente.

Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron al momento de desarrollar la investigación fueron las siguientes:

- Debido a los distintos horarios de permanencia de la población (docentes a tiempo completo, y a tiempo convencional), se generaron retrasos al momento de aplicar los instrumentos, tabular y analizar.
- Parte de los miembros de la coordinación se encuentran ubicados en espacios distintos y esto genera debilidades a nivel de comunicación dentro del equipo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la documentación teórica que sirvió como sustento y marco de referencia para el presente trabajo, el cual está compuesto por los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, fundamentos jurídicos y la definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Para la presente investigación se consideraron como antecedentes de gran importancia, los siguientes trabajos, que tienen vinculación con el problema de estudio.

Fernández y Juárez (2001), en este trabajo se especificaron las principales dimensiones de los equipos eficaces, construyendo una escala que permitió medir las variables que los caracterizaban en cuanto a toma de decisiones, interdependencia, normas y cohesión, para aumentar la optimización de sus resultados.

Este trabajo contribuyó al presente como un marco referencial en cuanto a las variables que se utilizaron para determinar las características de los equipos de trabajo y la facilitación de un instrumento de medición (cuestionario), que sirvió como punto de referencia acorde a la realidad de la universidad.

Palabras clave: equipos eficaces, toma de decisiones y equipos de trabajo.

Gebbia (2002), tituló su trabajo especial de grado "Conformación de equipos de alto desempeño en la dirección de expansión de generación de C.V.G. EDELCA" para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos Universidad Católica Andrés Bello – Ciudad Guayana. Este trabajo, inició como una propuesta para facilitar la adaptación a los cambios que surgieron por la reorganización en la empresa, con un enfoque a nivel de proyectos. Comenzó con un diagnóstico a

través de instrumentos válidos y confiables, que se tradujo en una propuesta mediante el diseño de un programa de equipos de alto desempeño, bajo una modalidad de proyecto factible.

El objetivo general de esta investigación consistió en realizar una propuesta, de un programa dirigido a conformar equipos de proyecto de alto desempeño, con el grupo de supervisores de la Dirección de Expansión de Generación de C.V.G EDELCA, luego realizó un diagnóstico de la población, en el área de cultura, motivación y liderazgo.

Los resultados que este trabajo especial de grado arrojó fue, que al aplicar los instrumentos validados, la población de la empresa, presentó gran deficiencia y debilidades para la conformación de equipos de alto desempeño, en factores tales como; toma de decisiones, planificación y comunicación, estos resultaron ser restrictivos para la implantación del programa, sin embargo resultó ser una propuesta viable, para empresas didácticas con disponibilidad de recursos y espacios a nivel de infraestructura.

El aporte de este trabajo a la presente investigación, se centró en el diseño de investigación de proyecto factible, que partió de un diagnóstico, con la finalidad de resolver una situación problemática, la cual fue atendida a través del diseño de una propuesta.

Palabras clave: cambios, diagnóstico, equipos de alto desempeño, cultura, motivación y liderazgo.

Araneda, Cordero y Landaeta (2006) realizan un "Modelo de Ead: Una Propuesta Experiencial" para optar al título de Magister En Psicología de las organizaciones, de la Universidad Adolfo Ibáñez – Chile.

En esta investigación, se integraron los estudios existentes en materia de equipos de alto desempeño, los conceptos principales y la incorporación de un nuevo modelo innovador con aspectos clave para un desempeño exitoso, que incluyó tres competencias; pasión, fluir y expansión que parte desde un punto de vista de la experiencia individual.

La investigación, obtuvo como resultado, que es fundamental considerar condiciones organizacionales para facilitar el surgimiento y permanencia de los equipos de alto desempeño, dado que si no lo están, se dificulta la posibilidad que los equipos logren los elevados niveles de rendimiento en el corto plazo y los mantengan en el largo plazo, limitando u obstaculizando los alcances que podrían tener. Es así, como el líder se convierte en un facilitador de procesos, cuya misión es ocuparse por las condiciones óptimas y la alineación de los equipos con los propósitos y fines de la organización.

Así mismo, se concluyó la importancia del desarrollo del capital humano de manera individual, el cual es capaz de afectar su masa o entorno que lo rodea, por tanto los líderes además de brindar herramientas a nivel de equipo, han de hacerla de forma individual, determinando la participación de cada uno de sus miembros.

El aporte de este trabajo a la presente investigación fue que nutrió el sustento teórico y brindó un modelo el cual pudo ser incluido en la presente propuesta, de manera innovadora en el campo universitario.
Palabras clave: desempeño exitoso, rendimiento y líder.

Por su parte, Cayetano (2007) tituló su tesis "Equipos de Alto Desempeño en las Organizaciones medianas" para optar al título de Doctor en Estudios Organizacionales, en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa-México. Este trabajo se fundamentó en la envergadura de los equipos de alto desempeño dentro de la organización y el efecto que éstas han tenido a nivel organizacional, como tema innovador y con gran aplicabilidad.

Así mismo, afirmó que tal como han sido aplicados modelos de equipo de altos desempeño, en empresas amplias o con gran trayectoria, también merecían ser capacitadas las medianas empresas.

Este trabajo arrojó como resultado que las empresas medianas, que adquieran esta competencia, estarán en ventaja competitiva con respecto a las otras y al entorno cambiante que vive día a día la ciudad de México, no obstante las organizaciones deben estar adecuadas con interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo. Por tanto, se resaltó lo primordial que es la confianza en este proceso, la cual es capaz de nutrir a la empresa incluso cuando las metas no son alcanzadas.

Finalmente se concluyó, que es elemental un adecuado clima organizacional, que permita la permeabilidad de este nuevo concepto, siempre y cuando tenga flexibilidad para mejorar los manejos de conflictos, toma de decisiones y el liderazgo, entes que conforman la piedra angular de los equipos de alto desempeño.

Mencionada investigación aportó a la presente un gran sustento teórico, que reflejó la aplicabilidad de estos diseños de equipos de alto desempeño en las organizaciones, funcionando como un marco de referencia.
Palabras clave: equipos de alto desempeño, confianza, clima organizacional, flexibilidad, manejo de conflictos, toma de decisiones y liderazgo.

Granés (2007), tituló su trabajo especial de grado "Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias" para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos Universidad Católica Andrés Bello – Caracas. Este trabajo fue una propuesta para fortalecer el recurso humano de la empresa, utilizando como premisa las competencias de los cargos para el diseño de las evaluaciones de desempeños en función de las mismas. Los esfuerzos estuvieron orientados a fortalecer la planificación estratégica de la empresa Wallace Solution, involucrando los objetivos individuales con los organizacionales.

El objetivo general de la investigación fue diseñar un sistema de evaluación que medía el desempeño de los empleados de Wallace Solution, basado en competencias de los cargos existentes, para elaborar los instrumentos requeridos.
El resultado obtenido fue altamente satisfactorio debido a que todos los objetivos planteados al inicio se consolidaron. Así mismo, se resaltó que la directiva se inclinó por las competencias genéricas más que las específicas. La recomendación fue aplicar el instrumento y en función de las competencias seleccionar, desarrollar y hacer la compensación del recurso humano.
Esta investigación fue un aporte significativo para la presente, dado que sirvió como marco referencial para un modelo de competencias para los equipos de alto desempeño en el ámbito universitario.
Palabras clave: recurso humano, planificación estratégica y competencias.

Cruz (2009), tituló su trabajo especial de grado "Diseño de un modelo integral de gestión por competencias para el área de service solution operation dentro del departamento de servicios de outsourcing de la empresa IBM de Venezuela" para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos Universidad Católica Andrés Bello – Caracas. Inició con la puesta en marcha de soluciones debido a la reestructuración del personal, dado que la estructura actual no cumplió con la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Así que el objetivo general de este trabajo fue proponer un modelo integral de gestión por competencias para la selección del personal del área de service solution operation dentro del departamento de servicios de outsourcing de la empresa IBM Venezuela, identificando servicios, roles, competencias y perfiles.

Sus resultados fueron, lograr el diseño de la nueva estructura organizacional, determinar los requerimientos por proyectos en el departamento porque el anterior no era eficiente, elaborar el modelo de gestión por competencias, representado por la gerencia, para generar sinergia y apalancar recursos.
Esta investigación aportó sus recomendaciones y sirvió de marco referencial en el diseño de competencias para el recurso humano, en función de las capacidades y

destrezas individuales para optimizar los equipos del alto desempeño y así mismo la satisfacción del cliente.

Palabras clave: gestión por competencias, recurso humano y modelo de gestión.

Martínez (2009), tituló su trabajo especial de grado "Diagnóstico del sistema de evaluación de desempeño de personal del área de ingeniería de una empresa consultora de ingeniería VEPICA, C.A." para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos Universidad Católica Andrés Bello – Caracas. Este trabajo inició por la necesidad de ejecutar una nueva herramienta de evaluación del desempeño para la consultora y así optimizar la objetividad al evaluar, que se traduce en el logro de objetivos y metas.

El objetivo general consistió en desarrollar una herramienta metodológica basada en un análisis de la evaluación del desempeño que se debía implantar en el área de ingeniería de una empresa consultora, caso de Estudio VEPICA, C.A.

Los resultados obtenidos fueron el diseño de una herramienta para la evaluación de desempeño para un plan de mejora continua, utilizando la retroalimentación de forma constante para la orientación al logro, que afectaron significativamente los objetivos de la organización.

Esta investigación aportó un sistema de evaluación con sus respectivos lineamientos, el cual sirvió como marco referencial para los ítems a considerar al momento de diseñar las competencias para los equipos de alto desempeño y así aumentar los niveles de excelencia.

Palabras clave: evaluación de desempeño, mejora continua y competencias.

Los siete antecedentes de investigación, sirvieron para sustentar y apoyar en la resolución del problema planteado, no obstante no se han realizado investigaciones similares a la planteada, así que es totalmente innovador incorporar el diseño de equipos de alto desempeño para docentes, en el área universitaria.

Fundamentos Teóricos

Los siguientes fundamentos teóricos sustentaron el diseño de equipos de alto desempeño en los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social (UCAB, 2014) y todo lo que respecta al grupo de procesos de la Dirección de Proyectos bajo la norma del Project Management Institute y su "Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos" (GUÍA DEL PMBOK, 2013) reconocido como buenas prácticas.

La Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (GUÍA DEL PMBOK, 2013) define que un proyecto "es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p.3). Todo proyecto ha de generar un impacto social, que perdure en el tiempo, introduciendo un cambio y alineado con la planificación estratégica de la organización, en función de las necesidades y los problemas manifiestos.

Por su parte Gido y Clements (2008) sostienen que "un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos" (p.4).

Estos mencionados autores también señalan los atributos del proyecto que se presentan a continuación:

- Un proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado. El objetivo de un proyecto por lo general se define en términos de alcance, programa y costo.
- Un proyecto se realiza por medio de una serie de tareas interdependientes es decir, un número de tareas no repetitivas que deben realizarse en cierta secuencia para lograr el objetivo del proyecto.
- Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas. Estos recursos pueden ser diferentes personas, organizaciones, equipo, materiales e instalaciones.

- Un proyecto tiene un marco de tiempo específico, o una duración finita. Tiene una fecha de inicio y una fecha en la cual debe lograrse el objetivo.
- Un proyecto puede ser una tarea única o que se realiza una sola vez.
- Un proyecto tiene un cliente. El cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para realizar el proyecto.
- Por último, un proyecto involucra cierto grado de incertidumbre. Antes de que se inicie un proyecto, se prepara un plan con base en ciertas suposiciones y estimaciones (p.4).

El ciclo de vida del proyecto (GUÍA DEL PMBOK, 2013) "Es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre" (p.38). Este puede documentarse en una metodología, determinada por aspectos de la organización interesada, que de acuerdo a un inicio un fin, los entregables, hitos y el paquete de actividades sirven de referencia para la dirección del proyecto. Esta fuente hace referencia a la siguiente estructura del ciclo de vida y asiente que ésta varía de acuerdo al tamaño y complejidad: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto.

Por otra parte, Palacios (2009) realiza la analogía del ciclo de vida de un proyecto con una parte del ciclo de una idea y lo describe a partir de la siguiente secuencia:

a) *Período de investigación:* Es el período en el que se detectan oportunidades de acción preparando el terreno para la aparición de ideas.
b) *Idea del proyecto:* Suele suceder al origen del ciclo de vida y es el momento del dominio de la creatividad y del olfato de negocio.
c) *Período de formulación:* Implica la estructuración de la idea como una alternativa válida para la solución de los problemas detectados en la investigación.

d) *Evaluación:* Comprende las actividades destinadas a generar las aprobaciones necesarias para iniciar el proyecto.

e) *Proyecto:* Es el momento de hacer realidad la idea planteada, pasando por una fase de iniciación, fases intermedias donde se organiza, planifica, ejecuta y controlan las actividades y finalmente una fase de terminación, hasta que las operaciones puedan hacerse cargo.

f) *Introducción al mercado:* Es el período transicional pre y post natal de los resultados del proyecto, en que el mercado de usuarios comenzará a interrelacionarse con los cambios conducidos con los nuevos productos y servicios.

g) *Crecimiento:* Corresponde al proceso de penetración del mercado, cuando se transmiten los beneficios de la unidad productiva y se vuelve rutinario el uso y consumo por los usuarios y beneficiarios de la idea.

h) *Madurez:* Es el período de la estabilidad, en el cual el producto se hizo rutina de sus fieles usuarios.

i) *Deterioro y muerte:* Constituye el período de decaimiento, desinversión y posible muerte de la idea para darle paso a que las nuevas generaciones de ideas muestren sus beneficios y sean aceptadas por los usuarios (p.31).

Adicionalmente, Gray y Larson (2009) ilustran el ciclo mediante la secuencia de cuatro etapas: definición, planeación, ejecución y entrega. Éstos señalan que la definición consiste en determinar las especificaciones, establecer los objetivos e integrar los equipos. La planeación para desarrollar planes, determinar tiempos, estándares de calidad y establecer el presupuesto. Por su parte la ejecución, consiste en elaborar el producto e implementar mediciones en tiempo, costos y especificaciones para controlar el proyecto. Finalmente, la entrega se basa en dos actividades entregar el proyecto al cliente y desplegar nuevamente los recursos del proyecto.

Todos estos conceptos se reflejan en la ilustración N°1 que detalla las etapas del ciclo de vida y las actividades correspondientes a cada una de ellas.

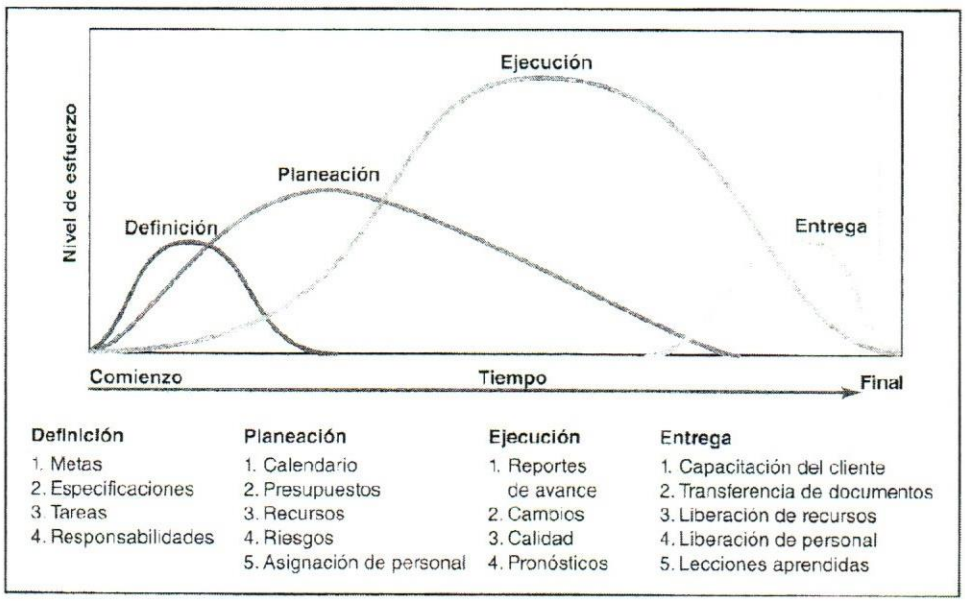


Ilustración 1. *Ciclo de vida del proyecto.*

Fuente: Gray y Larson (2009)

Aunque existen distintas visiones planteadas por diferentes autores, acerca el ciclo de vida de los proyectos, esta investigación se fundamentó en el enfoque del ciclo de vida de Construction Industry Institute (CII, 2011) por considerarlo afín con la línea y estructura de trabajo. A continuación en la ilustración N°2, se refleja de manera secuencial las etapas del ciclo de vida de proyectos de acuerdo a la mencionada institución.

Ilustración 2. *Ciclo de vida del proyecto.*

Fuente: Construction Industry Institute (2011)

Construction Industry Institute (2011) señala las siguientes tareas para cada etapa del ciclo de vida:

a) *Visualizar:* Establecimiento de los objetivos y propósito del proyecto, verificación de la alienación del proyecto con las estrategias corporativas y el desarrollo preliminar del proyecto.
b) *Conceptualizar:* Organización para la planificación del proyecto y selección de alternativas.
c) *Definir:* Desarrollar el paquete de definición del proyecto, establecer el proceso de contratación a nivel de definición de obra y preparar el paquete para la autorización de las obras.
d) *Implantar:* Contratación y ejecución.
e) *Operar:* Operación inicial, prueba de garantías, aceptación de instalaciones, elaboración de informes finales y evaluación continua.

En este trabajo de investigación las etapas del ciclo de vida del proyecto empleadas fueron la visualización, conceptualización y definición.

Un elemento del ciclo de vida de los proyectos son las fases (GUÍA DEL PMBOK, 2013) "Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables" (p.41). Estas pueden ser secuenciales o superponerse para facilitar la dirección, planificación y control.

Palacios (2009) afirma que todo proyecto puede pasar por una secuencia de fases a lo largo de su ciclo de vida, subdividiéndolas en cuatro:

a) *Fase conceptual:* Es la etapa en la cual nace la idea, se formula el proyecto al analizar los puntos clave, se toma la decisión favorable de iniciar las actividades del proyecto, se establecen las metas y se hacen los principales nombramientos y asignaciones de recursos.
b) *Fase organizacional:* Contempla el período de planificar e idear la mejor forma de hacer realidad lo planteado en la fase conceptual. Se

diseña la organización y se constituye el equipo de proyecto, se buscan los recursos y se hace el plan maestro y detallado de actividades.

c) *Fase ejecutiva:* Es la etapa en la que se ejecutan los principales trabajos del proyecto, como por ejemplo el diseño de planos, el desarrollo de los programas, la construcción de las instalaciones, las pruebas, las entregas, etc.

d) *Fase de completación:* Es el período en el cual se terminan las actividades, se cierran los contratos, se transfieren los recursos y los compromisos a otras organizaciones (p.37).

Todas estas fases se dan de manera gradual, a través del cambio en las actividades, el personal y los recursos utilizados. Sin embargo, existe la posibilidad de retornar a etapas superadas, debido a algunas modificaciones en el alcance.

GUÍA DEL PMBOK (2013) señala que los procesos de la Dirección de Proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos).

- *Grupo del Procesos de Inicio:* Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- *Grupo de Procesos de Planificación:* Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- *Grupo del Procesos de Ejecución:* Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.

- *Grupo del Procesos de Monitoreo y Control:* Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- *Grupo del Procesos de Cierre:* Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo (p.39).

Los procesos en la Dirección de Proyectos, se presentan de manera diferenciada a través de etapas, sin embargo pueden interactuar, superponerse o reiterarse, porque algunos llegan a repetirse durante el desarrollo del proyecto. La ilustración N° 3 representa de manera gráfica los grupos de procesos conjuntamente con la interacción que existe entre cada uno de ellos.

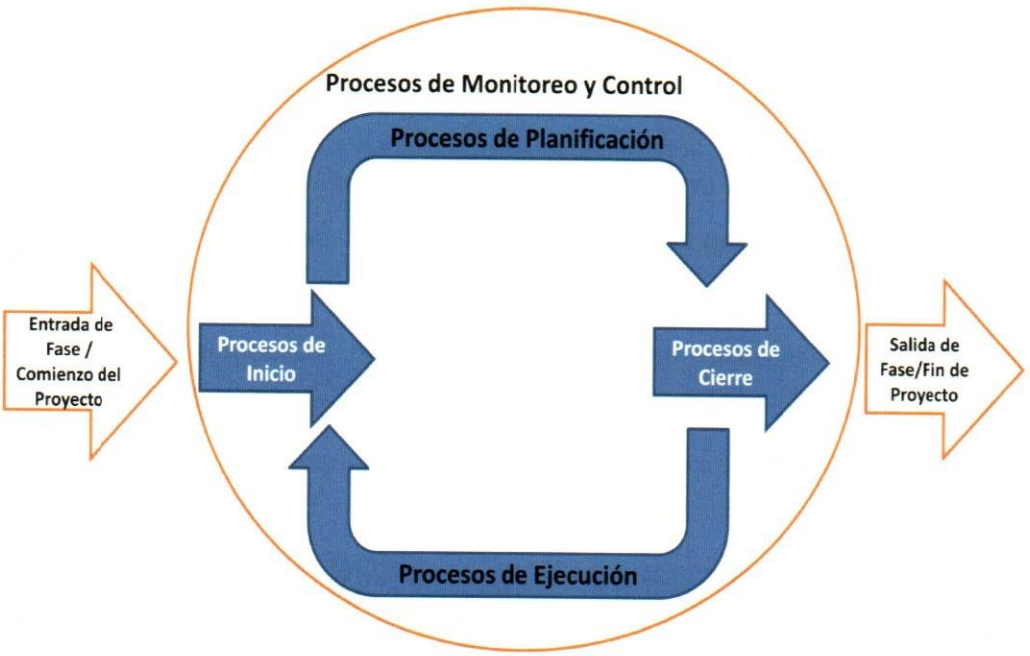


Ilustración 3. *Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.*

Fuente: PMBOK (2013)

Palacios (2009) señala que:

> La gerencia de proyectos a través de la consulta y la investigación, reconoce la necesidad de manejar un cuerpo básico de áreas de conocimiento, requerido para ejecutar proyectos. Esta metodología ha tomado las mejores prácticas y las ha sistematizado como Project Management Body ok Knowledge (p.61).

GUÍA DEL PMBOK (2013) define cada área:

- *Gestión de la Integración del Proyecto:* "Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos de la Dirección de Proyectos" (p.63).
- *Gestión de Alcance del Proyecto:* "Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito" (p.105).
- *Gestión del Tiempo del Proyecto:* "Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto" (p.141).
- *Gestión de los Costos del Proyecto:* "Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado" (p.193).
- *Gestión de la Calidad del Proyecto:* "Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido" (p.227).

- *Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:* "Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto" (p.255).
- *Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:* "Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados" (p.287).
- *Gestión de los Riesgos del Proyecto:* "Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto" (p.309).
- *Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:* "Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto" (p.355).
- *Gestión de los Interesados del Proyecto:* "Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto" (p.391).

Aunque los procesos que corresponden a cada área de conocimiento se presentan de manera diferenciada, en la práctica interactúan pudiendo incluso llegar a superponerse.

Existen factores internos dentro de una organización que han de ser considerados en torno a un proyecto, los cuales deben ser mencionados, porque pueden influenciar en su éxito o fracaso y en la ejecución de los mismos. Este ambiente

interno, debe ser observado de manera integral, considerando misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos.

Mediante esta observación como miembro partícipe de la misma y a través de los estudios, conocimientos adquiridos y de acuerdo a las teorías X/Y en función del grado de participación y las organizaciones A/Z según la orientación integral o especializada en el individuo; se afirma que la (UCAB, 2014) se encuentra enmarcada en la teoría Y de acuerdo a su participación y es de tipo A por su orientación especializada. A continuación serán citadas ambas definiciones con sus respectivas características.

Palacios (2009) define "Organización Y: Entiende a la persona común como un elemento que necesita participar para sentirse productivo, no es indolente por naturaleza, pero se ha vuelto así por su experiencia laboral" (p.163) por ello el liderazgo es de tipo participativo, donde cada individuo diseña, planifica y controla su trabajo de acuerdo a las estrategias corporativas.

Se considera que la organización es de tipo A dado que: "Es una empresa en la que existe un alto grado de especialización, cada persona suele tener un área de experiencia muy particular a partir de la cual orienta su desarrollo profesional" (Palacios, 2008, p. 164), todos y cada uno de los individuos que conforman esta prestigiosa institución universitaria, se enfocan en sus tareas y se hacen especialistas en la misma, de acuerdo al departamento que se encuentren ubicados, haciendo énfasis en las asignaciones y tareas de acuerdo a los tiempos estimados para cada una de sus actividades y están distribuidos de manera jerárquica y funcional.

Por otra parte, la estructura de la organización acorde a las características descritas en la (GUÍA DEL PMBOK, 2013) es de tipo matricial equilibrada, donde la autoridad del director es baja a moderada, tiene una dedicación completa, los recursos son de bajo a moderados, el presupuesto lo controla el gerente funcional y el director del proyecto, así mismo el personal administrativo de la dirección de proyectos tiene una dedicación parcial.

Adicionalmente Gray y Larson (2009) definen una matriz equilibrada "ésta es la matriz clásica donde el gerente de proyecto es responsable de definir las necesidades a satisfacer, mientras que los gerentes funcionales se ocupan de cómo se les cubrirá" (p.64).

Como punto de partida de esta realidad en el ambiente interno de la organización, se realizó todo lo concerniente al grupo de procesos de iniciación y planificación, con sus entradas, técnicas y herramientas y salidas, para elaborar el proyecto de implementación de equipos de alto desempeño para la (UCAB, 2014).

Llevado a cabo estos procesos se obtuvieron como entregables, el informe ejecutivo, informe diagnóstico, el informe de factibilidad y el proyecto, a título de propuesta para solucionar el problema planteado.

Blanco (2010) señala que "el objetivo principal de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad contable, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes" (p.185). Partiendo de esta premisa fue realizado el informe respectivo.

Si bien es cierto, que es fundamental gerenciarse a sí mismo, auto regularse y tener claro los objetivos y sueños propuestos, también se entiende que el ser humano es un ser social que constantemente se ubica dentro de diferentes entornos, y no sólo es un ente individual, porque el todo constituido es mayor que la suma de sus partes.

Indudablemente, la efectividad en una organización aumenta cuando existe coordinación, cohesión y cooperación entre cada uno de sus miembros. Por eso, actualmente para las organizaciones es un reto motivar a sus empleados, resolver conflictos y obtener la negociación o consensos.

Davis y Newstrom (1993) señalan posibles problemas que se pueden encontrar en los equipos: el exceso de cambios, las transferencias personales, que obstaculizan el desarrollo del equipo, la resistencia a los cambios en la línea de dirección, el

alto consumo de tiempo en la toma de decisiones, acusaciones de parcialidad entre los empleados, falta de confianza en las capacidades individuales, como factor contribuyente al éxito grupal, percepción de pereza o injusticia en los sistemas de recompensas y división de las tareas.

De todo esto deriva la importancia de conocer al detalle las tareas, características de los miembros del equipo, aspiraciones y las limitaciones de tiempo y costo.

Palacios (2008) afirma que es básica la siguiente competencia orientada al logro:

> Trabajo en equipo: Implica un conjunto de competencias necesarias para lograr la colaboración con otros en contraposición a hacerlo de forma individual. Para conseguir ser excelente trabajando en equipo es clave la empatía, que es esa sensibilidad interpersonal para saber cómo los demás se sienten; la flexibilidad para entender y valorar las posturas distintas de otros; y algún conocimiento técnico que lo haga valioso para el grupo (p.198).

Se parte de esta premisa del trabajo en equipo, el presente trabajo se fundamenta en la capacidad de innovar, para obtener logros distintos, dentro del ámbito universitario, desde la perspectiva del comportamiento organizacional con altas aspiraciones de inducir una transformación en el más valioso capital de toda institución, el humano, sólo así se aumenta la competitividad en el ámbito perdurable en el tiempo.

Bell y French (1996) afirman que "una creencia fundamental en el desarrollo organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones" (p.99).

En 1996, Bell y French afirmaron que a través de teorías e investigaciones, que los equipos han de administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, por tanto deben ser un ente participativo, en la toma de decisiones y con capacidad de delegación de responsabilidades, esto genera mayor satisfacción en los miembros y aumenta la probabilidad de éxito a nivel organizacional.

La conducta humana tiene su origen en las normas y valores de equipo, la cuales son reguladas en la cotidianeidad. Cada uno de los miembros tiene un grado de complejidad en las tareas, por tanto la sinergia puede ser un gran aliado para el cumplimiento de las mismas, la sinergia o suma del equipo es mayor que la suma de sus partes; a su vez, las personas tienen como valor agregado la capacidad de satisfacer sus necesidades de interacción, obtener reconocimiento y sentir afiliación con los otros.

Es importante acotar que la motivación y la cohesión grupal se logra cuando existe un alto nivel de compromiso al logro de metas superiores, con disciplina, sus habilidades se complementan y cada uno asume sus responsabilidades en las tareas asignadas.

Por lo tanto, una estructura organizacional jerárquica, es potencialmente obsoleta, para este tipo de equipos enfocados en proyectos.

Se estilan una serie de intervenciones de desarrollo organizacional para mejorar el desempeño de los equipos, entre ellas se encuentran: la formación de equipos, formación de equipos intergrupo, la consultoría de procesos, los círculos de calidad, las estructuras paralelas de aprendizaje, los programas de sistemas socio técnicos, técnicas para el análisis de rol, técnica de negociación de rol y las gráficas de responsabilidad. Todas estas series de intervenciones son aplicadas a equipos formales, de arranque, inter funcionales, temporales, entre otros.

Los equipos se entrenan eficazmente con liderazgo participativo, altos niveles de compromiso y satisfacción.

En el trabajo de Larson y La Fasto (1989), se estudiaron un buen número de equipos de desempeño superior y se puntualizaron las siguientes características y se determinaron las siguientes características de éxito:

a) Una meta clara y elevada.
b) Una estructura impulsada por los resultados.
c) Miembros competentes de equipo.

d) Un compromiso unificado.
e) Un ambiente de colaboración.
f) Estándares de excelencia.
g) Apoyo y reconocimiento externos.
h) Un liderazgo de principios.

La alteración o no cumplimiento de algunos de estos requisitos afecta significativamente la optimización de los resultados. Este tipo de equipo es capaz de regular la conducta de sus integrantes, tener apoyo y cooperación entre ellos, se enfocan en el trabajo innovador y tienen altos niveles de aspiración al alcance hacia las metas superiores.

Larson y La Fasto (como se cita en Bell y French, 1996) "descubrieron también que la causa más frecuente de la falla de un equipo era permitir que las agendas personales o las políticas tuvieran precedencia sobre las metas claras y elevadas del equipo" (p.100).

Se sostiene esta afirmación debido que al comprender a el ser humano, como un individuo íntegro compuesto por un sin número de roles que es capaz de ejecutar en su día a día, tanto a nivel familiar, personal como laboral, así mismo ha de ser capaz de discernir que éstas diversas áreas no deben afectar el desempeño o la efectividad de las metas planteadas mientras ejecuta su trabajo, encontrándose así como un ser efectivo e inteligente emocionalmente.

Antes de continuar, es importante realizar una acotación acerca de la diferencia entre grupos y equipos, porque en muchas ocasiones se consideran sinónimos o similares, sin embargo hay características específicas que los hacen distintos. French y Bell (1996) los definen de la siguiente manera:

> Un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tiene cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización. Un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas

características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción (p.172).

Robbins (2009) aporta con respecto a este punto desarrollado, que "los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo" (p.258).

Por otra parte, el equipo de trabajo si presenta sinergia positiva, por esfuerzo tanto coordinado como equitativo, sólo esto genera mejora en el desempeño.

El mencionado autor, añade que la implementación de equipos en la organización, puede ser un potencial incremento del rendimiento del personal, sin aumentar los egresos o insumos, sin embargo no bastaría solo con llamar equipo a un grupo, sino que han de tener unas características en particular.

Chiavenato (2009) establece las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos:

1. El grupo de trabajo tiene un solo líder fuerte, el equipo comparte los papeles de liderazgo.
2. El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individual; el equipo tiene una responsabilidad individual y recíproca.
3. El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización; el equipo tiene un propósito en específico.
4. El grupo de trabajo obtiene productos individuales de su trabajo; el equipo obtiene productos colectivos de su trabajo.
5. El grupo de trabajo emplea reuniones eficientes; el equipo fomenta las reuniones abiertas y constantes dirigidas a resolver problemas.
6. El grupo de trabajo mide la eficacia de forma indirecta, como el desempeño financiero de los negocios globales; el

equipo mide el desempeño de forma directa mediante la evaluación de los productos colectivos del trabajo.

7. El grupo de trabajo discute, decide y delega; el equipo discute, decide y realiza el trabajo (p.378).

De esta manera se observa que las principales diferencias entre grupos y equipos, radican en el estilo de liderazgo, distribución de las responsabilidades, propósito, productos, comunicación eficacia y toma de decisiones, destacándose los equipos como un estilo con mayor flexibilidad y altos niveles de confianza.

Robbins (2009) clasifica los equipos en cuatro tipos: equipos de solución de problemas, equipos de trabajo autodirigidos, equipos multidisciplinarios y equipos virtuales.

Los equipos de solución de problemas, están constituidos por cinco a doce personas y se reúnen algunas horas durante la semana, plantean un problema con sus posibles soluciones, pero muy pocas veces se les otorga autoridad para su implantación.

Debido a la poca involucración de los empleados en la toma de decisiones, se quiso experimentar con equipos con mayor autonomía, es aquí cuando se incorpora el concepto de equipos autodirigidos; estos están formados por 10 a 15 personas, con trabajo relacionados e interdependientes, que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de su supervisor, incluye un proceso de planificación, programación, asignación de tareas, toma de decisión y resolución de problemas.

Por otra parte, se encuentran los equipos multidisciplinarios, que son aquellos que se constituyen por un número de empleados, del mismo nivel jerárquico, ubicados en distintas áreas de la organización, que se unifican en integran para cumplir una tarea.

Finalmente en la clasificación, el autor anteriormente mencionado, señala los equipos virtuales; que se caracterizan por el uso de las nuevas tecnologías como

medio de comunicación entre sus miembros, trascendiendo más allá de la distancia o alguna limitante física en pro de un objetivo común.

Para desarrollar y dirigir los equipos eficazmente, la organización debe administrarlos y gestionarlos de manera positiva, con continuidad, Chiavenato (2009) presenta las siguientes características:

1. Objetivos claros que todos los miembros pueden entender.
2. Habilidades relevantes de cada miembro, con el fin de que el equipo cuente con todas las habilidades necesarias para la tarea que será ejecutada.
3. Confianza recíproca entre los miembros.
4. Compromiso unificado respecto a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Buena comunicación interna entre los miembros.
6. Habilidades para la negociación con el fin de alcanzar el consenso interno y la aceptación externa.
7. Liderazgo renovador, capaz de impulsar y apalancar a las personas.
8. Apoyo interno de los miembros externos de todas partes de la organización (p.381).

Un factor común dentro de estas características radica en la delegación de autoridad, distribuyendo de manera equitativamente el poder administrado. Es aquí donde se incluye el término Empowerment el autor lo define así: "Es la delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y participar activamente en la organización" (p.385).

Dicho autor propone la descentralización de autoridad como respuesta a la competencia global, para aumentar la velocidad, flexibilidad y capacidad necesaria para la toma de decisiones. Así mismo, enumera cuatro características

principales para adquirir esta competencia: poder, motivación, liderazgo y desarrollo.

Por su parte, el empowerment permite, liberar potencialidad en los individuos, desarrollar la creatividad, actuar libremente de acuerdo a las competencias adquiridas y las comparten con sus compañeros y promueve la auto eficacia. En la imagen presentada a continuación, en la ilustración N° 4, se representa de manera gráfica cinco características del empowerment:

- Proveer información y capacitación.
- Autoridad y responsabilidad.
- Retro- alimentación.
- Confiar en el equipo.
- Enfoque en la mejora continua.

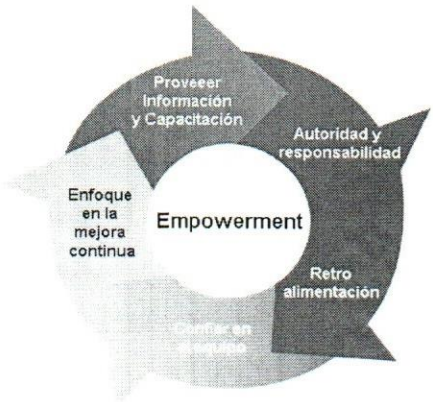


Ilustración 4. *Características del liderazgo de los enfermeros en práctica avanzada.*

Fuente: Alarcón (2011)

Para promover un exitoso desarrollo del empowerment dentro de las empresas, indudablemente debe haber preparación de los individuos, lineamientos de dirección definidos, seguimiento, apoyo y sistemas de recompensa.

A nivel organizacional se ha introducido el término y la aplicabilidad de los equipos de alto desempeño, como una ventaja competitiva Cobucci en su taller de

"Formación de equipos de alto desempeño" (2007) lo define de la siguiente manera:

> Es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. Comprometidos en un propósito común, asignan claramente las tareas y responsabilidades, generando un ambiente de confianza, estableciendo metas realistas, retadoras y una manera eficaz y eficiente de alcanzarlas (s.p.)

Por su parte, Chiavenato (2009) precisa nueve características de los equipos de alto desempeño:

a) *¿Quiénes somos?* El equipo es capaz de una autoevaluación objetiva con el propósito de entenderse a sí mismo, de saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
b) *¿Dónde estamos ahora?* El equipo sabe analizar las situaciones y hacer un balance objetivo de su situación actual.
c) *¿Hacia dónde vamos?* El equipo define una visión, así como los objetivos que pretende alcanzar, en términos de productos y resultados.
d) *¿Cómo podemos llegar ahí?* A partir de objetivos definidos, el equipo delinea planes de acción estratégicos.
e) *¿Qué esperan de nosotros?* El equipo asume responsabilidades por medio de reglas básicas y, con esto, gana confiabilidad.
f) *¿Qué apoyo necesitamos?* El equipo evalúa las necesidades de entrenamiento y desarrollo, y amplía su capacidad de aprendizaje.

g) *¿Qué tan eficaces somos?* El equipo cuestiona constantemente su capacitación y su eficacia para alcanzar los objetivos. Busca puntos de referencia (benchmarks) para revisar sus procesos grupales y para mejorarlos continuamente.

h) *¿Qué reconocimiento deseamos?* El equipo busca retroalimentación en forma de reconocimiento, prestaciones y promociones.

i) *¿Quiénes somos?* Vuelve a iniciar el equipo de alto desempeño, pero esta vez mejorado en razón de lo aprendido a lo largo del proceso (p.391).

A continuación en la ilustración N° 5, se presenta el modelo de equipo de alto desempeño, propuesto por Chiavenato.

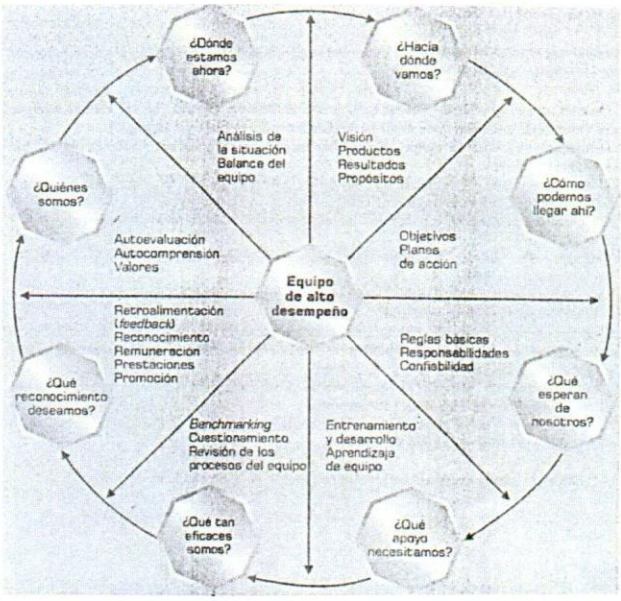


Ilustración 5. *Modelo de equipo de alto desempeño.*

Fuente: Chiavenato (2009)

Cobucci (2007) menciona las siguientes competencias de un líder de equipos de alto desempeño:

- Selecciona los colaboradores que llenen los requisitos del cargo y además sean capaces de coordinar tareas juntos.
- Motiva a su personal a trabajar juntos.
- Practica una comunicación abierta y honesta
- Emite juicios acerca del desempeño del equipo.
- Sabe pedir y ofrecer con efectividad.
- Logra que el equipo participe en el establecimiento de metas, en la resolución de conflictos y en el mejoramiento de la productividad.
- Motiva al equipo aceptando las fortalezas y debilidades de cada uno de sus miembros.
- Diseña las emociones para conducir la gestión exitosa del equipo.
- Respeta los compromisos con el equipo.
- Interviene en el desarrollo de las competencias y programa el adiestramiento necesario.
- Resuelve los conflictos rápida e imparcialmente antes de que se hagan destructivos (s.p.)

Todas estas competencias debe desarrollarlas el líder del equipo de alto desempeño, a través de un proceso de cambio en la gestión del recurso humano y la capacidad de flexibilizarse con respecto a la autoridad, lo cual es un proceso paulatino y constante dentro de la empresa o institución.

La delegación se basa retos, así se afirma en el libro *Dirigir personas en la empresa* (1999): "Los empleados no sentirán el compromiso interno, si siempre hay alguien que les está controlando desde arriba" (p.124).

Cuando los individuos se sienten encasillados dentro de unos parámetros establecidos, sin autonomía, no pueden autogobernarse y más limitados están, es menor la motivación para permanecer allí.

Ante este problema expuesto, *Dirigir personas en la empresa* (1999) da algunas recomendaciones, para pensar de un modo más razonable sobre la delegación de autoridad:

a) Ser consciente de que en toda empresa hay tantos controles desde arriba como programas para delegar autoridad.
b) No poner en marcha programas que son escandalosamente contradictorios.
c) Comprender que la delegación de autoridad tiene sus limitaciones.
d) Saber que en la empresa, pueden coexistir el compromiso externo y el interno; pero que la forma en que lo hacen es fundamental para el éxito o fracaso final de la delegación.
e) Establecer unas condiciones laborales que fomenten la delegación de autoridad en la empresa.
f) Incorporar en la política de relaciones humanas factores como la moral, la satisfacción e incluso el compromiso.
g) Ayudar a los empleados a comprender las decisiones que toman sobre su propio nivel de compromiso personal.

Al aplicar, estas recomendaciones sugeridas por mencionados autores, se incrementa la aplicabilidad de la delegación reduciendo en un gran porcentaje las posibilidades de fracaso.

Crainer y Hodgson (1994) establecen siete características que fundamental el alto rendimiento:

a) Directivos: únicos e individuales.
b) Reconocer las propias imperfecciones y aprovecharlas.
c) Saber qué quieres y conseguirlo.

d) Canalizar energía y crear compromiso.

e) Desenvolverse en la organización como pez en el agua.

f) Colaborar como líder.

g) Simplificaciones clave.

De esta manera, se comprende al líder o personas que desarrollan y fomentan el alto rendimiento, como seres humanos que reconocen sus debilidades y fortalezas humanas, pero con un buen aprovechamiento de las mismas, claridad en las metas, alto niveles de compromiso, desenvueltos en el ámbito de ejecución, colaborador, con habilidades necesarias y únicas. Existen un número de técnicas y ejercicios utilizados para optimizar el desempeño de los equipos y aplicar las acciones correctivas pertinentes ante problemas específicos. Es importante acotar que antes de ejecutarlas se debe realizar un diagnóstico exhaustivo para que la técnica se la adecuada.

Bell y French (1996) mencionan ocho técnicas: técnicas de análisis de rol, ejercicio de interdependencia, técnica de negociación de rol, ejercicio de aprecio y preocupaciones, indagación apreciativa, diagrama de responsabilidad, visión y análisis del campo de fuerzas. A continuación se explica a detalle cada una de ellas:

a) *Análisis de rol:* Está diseñada para clarificar las expectativas del rol, y las responsabilidades de los miembros para incrementar la efectividad.

b) *Ejercicio de interdependencia:* Esta es útil siempre y cuando los miembros del equipo manifiestan el deseo de mejorar y cooperar entre ellos. Permite el autoconocimiento, aflora los problemas que no se habían examinado e identifica los retos.

c) *Técnica de negociación de rol:* Es una técnica que interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad o influencia dentro del grupo, el cambio se dirige a las relaciones de los miembros, donde de manera impuesta con negociaciones controladas, cada parte se compromete por escrito a modificar

ciertas conductas, a cambio de las modificaciones de la conductas de los demás.

d) *Ejercicio de aprecio y preocupaciones:* Es apropiado siempre y cuando las entrevistas hallan arrojado, deficiencias en las interacciones, de un grupo, falta de expresión de aprecio o dificultad para enfrentarse a las preocupaciones.

e) *Indagación apreciativa:* Es una intervención más amplia que el ejercicio de aprecio y preocupaciones, desarrollada por Frank Barrett y David Cooperrider y refinada por Gervase Bushe, donde mediante entrevistas y discusiones, se busca el reconocimiento, el concepto de sí mismo y la importancia de la participación de cada uno de los miembros, dentro de la organización.

f) *Diagramas de responsabilidad:* Esta técnica ayuda a aclarar quién es responsable de qué en varias decisiones y acciones, es sencilla, pertinente y efectiva para mejorar el funcionamiento del equipo.

g) *Visión:* Es un término que se utiliza para una intervención en la cual los miembros del grupo, desarrollan y/o describen su visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro.

h) *Análisis del campo de fuerzas:* Esta es la intervención más antigua en el desarrollo organizacional, el cual es un modelo para comprender una situación problemática y planificar las acciones correctivas (p.184).

Palamary (2012) la formación de los equipos de alto desempeño parte de un proceso de decisiones de manera individual, hasta el punto en que siente ser necesario en el equipo de alto desempeño. Ciertamente, a muchas de las empresas les resulta difícil, sin embargo la visión o la estructura rígida o autoritaria no permiten formar este tipo de equipo, se necesita conocimiento, experiencia y motivación. A continuación en la ilustración 6, se presenta la formación de equipos de alto desempeño.

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual	Intercambio de conocimientos	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualistas: cada uno para si mismo	Prioritarias: hacer cosas juntos, estar en grupo	Utilitarias: cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad y apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la Competencia.	Simbiosis: prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: cada uno se limita a lo que se espera de él	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Técnica: intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual: desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos (reparto móvil)
Relación entre las actividades	Poco o ningún vinculo interno	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de trabajo	O individuales o definidos por el directivo	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/ afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

Ilustración 6. *Proceso de formación de equipo de alto desempeño.*

Fuente: Palamary (2012)

Para adquirir todas las competencias pertinentes de un equipo de alto desempeño, se necesita tiempo, flexibilidad, retos, compromiso por parte de los involucrados, ajuste de las prioridades, cambios a nivel de comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones donde es eje fundamental el buen trato y la confianza.

En el trabajo de Robbins (como se cita en Palamary 2012) señala que:

> Para desarrollarse efectivamente, estos equipos requieren tres habilidades básicas en sus miembros: experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, y otras habilidades interpersonales. Se deberá realizar una mezcla armónica de estas habilidades, pero los equipos no necesariamente necesitan poseerlas todas al inicio de su formación, con el paso del tiempo se pueden ir complementando unas con otras (p. 122).

Finalmente, Vera (2008) propone nueve pasos para la conformación de equipos de alto desempeño:

a) Define un objetivo.
b) Busca a las personas correctas.
c) Crea una estructura de trabajo.
d) Comunica con claridad.
e) Forma líderes.
f) Delega y da poder de decisión.
g) Reconoce logros personales y grupales.
h) Fomenta la flexibilidad.
i) Entrega los recursos necesarios.

Para evaluar el desempeño del personal inspirado en un modelo de competencias en la línea del comportamiento organizacional y el recurso humano, se está implementando la evaluación de desempeño en 360°, el cual fue utilizado en el presente trabajo de investigación.

Alles (2008) "Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados" (p. 145). Esta es considerada la más novedosa debido a que abarca la satisfacción de necesidades y expectativas de todos los interesados.

El proceso consiste en que un determinado grupo de personas valore a otro por factores previamente definidos que han de ser observables en el ejercicio profesional diario. Así señala la autora mencionada.

Alles (2008) señala el camino a seguir en un proceso de evaluación 360°:

a) *Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda*: si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos.

b) *Diseño de la herramienta*: soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación 306°.

c) *Elección de las personas*: que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos en otras áreas, clientes y proveedores externos.

d) *Lanzamiento del proceso*: de la evaluación con los interesados y los evaluadores.

e) *Relevamiento y procesamiento de datos*: de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

f) *Comunicación a los interesados*: de los resultados de 360°.

g) *Informes*: solo al evaluado. La organización recibe solo un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado (p.146).

Bases Legales

En esta sección se listó el ámbito jurídico vigente del área en estudio.

En primer lugar se parte de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Art. 102, el cual refiere a la educación como un derecho humano y deber social fundamental; Art. 103, señala que toda persona tiene derecho a una educación integral permanente, Art. 104, describe que la educación está a cargo de personas de reconocida moralidad e idoneidad académica.

En la tabla N°1 se encuentran las leyes de la U.C.A.B que sirven de soporte jurídico para este ente de Educación Superior.

Tabla 1. Leyes de la UCAB

Ley	Gaceta/fecha	Observaciones
Ley de Universidades	N°. 1.429 del 8 de Septiembre de 1.970	Norma todo lo correspondiente al estudio y ejercicio universitario, considerando a todos los interesados.
Reglamento parcial de la ley de Universidades	N° 687, 01 de septiembre de 1971	Establece la forma y medida en que las autoridades interinas ejercerán la dirección de la universidad.
Reglamento parcial de la ley de Universidades	N° 28.262, del 17 de Febrero de 1976.	Regula a la universidad como una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y a estudiantes.
Reglamento sobre el funcionamiento de los Departamentos de la Escuela de Comunicación Social.	7 de Abril de 1992.	Regula el funcionamiento y organización de los Departamentos de la Escuela de Comunicación Social.
Normas para la selección del personal docente e investigación de la UCAB	24 de Abril de 2001.	Regula la selección del Personal Docente y de Investigación de la UCAB.
Reglamento sobre evaluación del personal docente y de investigación de la UCAB	4 de Mayo de 2004.	Establece los criterios y procedimientos para evaluar el desempeño de los profesores miembros del personal

		docente y de investigación de la UCAB.
Reglamento sobre escalafón de los miembros ordinarios del personal docente y de investigación	21 de Febrero de 2006.	Regula la clasificación de los miembros ordinarios del personal docente y de investigación de la UCAB.

Finalmente, la (UCAB, 2014) plantea para el año 2014, un sistema de gestión estratégica, desarrollando un plan de trabajo denominado el 20 -20, para alinear a la organización y todos los que la conforman, de acuerdo al momento en que se encuentre, este es el "Plan Estratégico UCAB 20-20".

La Universidad para dicho plan parte: (Universidad Católica Andrés Bello, 2013).

> Del Proyecto Formativo Institucional. La comunidad universitaria, a través de un proceso de reflexión –diferentes actores han participado aportando su visión, conocimientos y experiencia– ha sintetizado en este proyecto macro las características básicas de su filosofía educativa. En él se encuentran los rasgos propios de su identidad, los retos y prioridades; su visión y misión; su propuesta formativa, el perfil deseado para sus egresados, docentes y personal profesional, administrativo y obrero; y los principios de administración y gestión. (párrafo, 2)

Fundamentándose en este plan estratégico, el presente proyecto enfocó su estudio en los siguientes ejes: desarrollo del talento y excelencia académica.

El desarrollo del talento busca incrementar la selección, motivación y retención del personal de calidad, para alcanzar la excelencia académica, convirtiendo la universidad en un ambiente ameno para laborar. Por otra parte, la excelencia académica, se pretende a través de la renovación curricular, la relevancia de la investigación y la formación integral de los jóvenes.

Definición de Términos Básicos

a) **Interesado (stakeholder):** "Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto" (GUÍA DEL PMBOK, 2013, p.551).

b) **Alcance:** "La suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto". (GUÍA DEL PMBOK, 2013, p.528).

c) **Acta de Constitución (project charter):** "Un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyectos la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto". (GUÍA DEL PMBOK, 2013, p.526).

d) **Matriz de Trazabilidad de Requisitos:** "Una cuadrícula que vincula los requisitos del producto desde su origen hasta los entregables que los satisfacen" (GUÍA DEL PMBOK, 2013, p.553).

e) **Estructura desagregada de trabajo:** "Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar". (GUÍA DEL PMBOK, 2013, p.536).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describen las consideraciones generales, el tipo y nivel de investigación, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis e interpretación de los mismos y la descripción de las fases de investigación, para realizar el diseño de equipos de ato desempeño en los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Consideraciones Generales

El Consejo General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, en la reforma parcial aprobada en la sesión del día 24 de Febrero de 2010 establece en su artículo dos (2) lo siguiente:

El trabajo especial de grado se concibe dentro la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas y prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente. (p.1)

Tipo y Nivel de Investigación

La presente investigación es de campo a nivel descriptivo con modalidad investigación aplicada, debido a que se realizó una propuesta, para solucionar un problema. (UPEL, 2006) "Investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales"

Por otra parte, la profundidad con la que se abordó el objeto de estudio, es con un nivel descriptivo, el cual Arias (1999) precisa que "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o supo con establecer su estructura o comportamiento" (p. 20) midiendo las variables de forma independiente, e incluidas en los objetivos de investigación.

Población y Muestra

La Escuela de Comunicación Social cuenta con una plantilla de ciento noventa y seis (196) profesores, de los cuales ciento ochenta y cuatro (184) son a tiempo convencional, es decir su permanencia en la Universidad es temporal de acuerdo a su carga de horas de clase semanal; treinta (30), veinte (20), quince (15) horas o menos. Por otra parte, los docentes a tiempo completo son doce (12) y cumplen con cuarenta (40) horas a la semana.

De esta población se tomó la muestra de catorce (14) docentes entre tiempo completo y convencional, a la cual se tiene acceso, estratificados por pertenecer a al equipo de coordinación de la Escuela. Es importante destacar que el investigador se inhibe de participar en este proceso por ética en la investigación.

La muestra fue seleccionada de manera intencional y no probabilística, por poseer características similares y considerarse la población total a quien se le aplicó el estudio y el proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se realizó un estudio de la población, mediante una exploración y una descripción previamente diseñada con instrumentos validados y confiables, debido a que por tratarse de un recurso humano, requiere de alto nivel de detalle, bajo parámetros establecidos, que permitió nivelar los resultados. Sin embargo, no se ejecutó la

propuesta, sólo se realizó el diseño de la misma, partiendo de un diagnóstico de necesidades, determinando su factibilidad y formulándola.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron; las encuestas escritas y entrevistas estructuradas. Por otra parte, los instrumentos empleados fueron el cuestionario y la guía de entrevista. Estos se manejaron, por ser confiables y con altos niveles de efectividad en este tipo de estudio, lo que permitió detectar las necesidades y recolectar la información necesaria para la elaboración del proyecto.

Análisis e Interpretación de los Datos

La descripción de los datos recolectados fue estudiada mediante la verificación de una revisión exhaustiva de los datos y la selección, ordenando los instrumentos de recolección de datos y la clasificación, siguiendo criterios específicos con tabulación por variables agrupadas por indicadores.

Posteriormente la interpretación y análisis se hizo de tipo lógico, mediante el análisis y síntesis, utilizando un estudio estadístico descriptivo.

Fases de la Investigación

La investigación se llevó a cabo mediante las siguientes fases por objetivos:

- Fase I: Describir las características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

  En esta primera etapa de la investigación se realizaron entrevistas al personal a tiempo completo y convencional, para determinar las características observables, las cuales se registraron de acuerdo a los

siguientes indicadores: trabajo en equipo, habilidad y conocimientos aplicados al cargo, cumplimiento de objetivos, orientación al alumno, compromiso organizacional, orientación al logro, efectividad en los procesos de evaluación de desempeño y adaptabilidad del diseño de equipos de alto desempeño.

- Fase II: Diagnosticar las necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

  En la segunda fase se aplicaron los cuestionarios a los miembros de los equipos, para detectar los siguientes indicadores: en la autoevaluación (automotivación, persistencia, análisis, creatividad, iniciativa, eficacia e innovación). En el cuestionario de evaluación para los alumnos (comunicación efectiva, habilidad, conocimiento y destreza en la materia, orientación al alumno, orientación al servicio, creatividad e iniciativa, sensibilidad social y relaciones interpersonales). Por su parte en el cuestionario evaluación de pares (trabajo en equipo, habilidades y conocimientos aplicados al cargo, cumplimiento de objetivos, adaptabilidad, orientación al alumno, compromiso organizacional y orientación al logro). Para concluir en el cuestionario evaluación de la Directora de la Escuela (motivación, persistencia, análisis, creatividad, iniciativa, eficacia e innovación)

  De esta manera, se determinaron las necesidades manifiestas de éstos equipos con la finalidad de potenciar las oportunidades y disminuir las amenazas para la efectividad de los mismos.

- Fase III: Determinar la factibilidad del proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para el equipo docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

La factibilidad de un proyecto indica si es posible la realización del mismo en base a los recursos disponibles, así que se realizó el mismo considerando el nivel técnico, económico, financiero, administrativo, institucional y social.

- Fase IV: Elaborar el proyecto de implementación de equipos de alto desempeño, para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, de acuerdo a una fundamentación teórica.

  Se elaboró el proyecto de implementación de diseño de equipos de alto desempeño con el acta de constitución, cumpliendo con los requisitos acorde al Project Management Institute, partiendo de las características y necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

A continuación se presenta la tabla N° 2 de Operacionalización de las Variables, donde se agrupa cada objetivo específico, con las variables, dimensiones, indicadores, instrumentos, herramientas y fuentes para su alcance.

Determinar la factibilidad del programa de Equipos de Alto Desempeño para el equipo docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.	Factibilidad del diseño del programa de Equipos de Alto Desempeño para el personal docente a tiempo completo y convencional	Social / Económico	Nivel de factibilidad técnica Nivel de factibilidad económica Nivel de factibilidad financiera Nivel de factibilidad administrativa Nivel de factibilidad institucional	Estudios de factibilidad	Project Managem Institute (2013 Bases académic UCAB – Escuela Comunicación Social
Elaborar el proyecto de implementación de equipos de alto desempeño, para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, de acuerdo a una fundamentación teórica.	Características de los equipos de alto desempeño para el personal docente a tiempo completo y convencional	Social	Trabajo en equipo Habilidad y conocimientos aplicados al cargo Cumplimiento de objetivos Adaptabilidad Orientación al alumno Compromiso organizacional Orientación al logro Comunicación efectiva Sentido de urgencia Creatividad e iniciativa Sensibilidad social Relaciones interpersonales Auto motivación Persistencia Análisis Eficacia Innovación	Planes basados en alcance tiempo, costo y calidad.	Project Managem Institute (2013 Bases académic UCAB – Escuela Comunicación Social

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumentos y/o herramientas	Fuentes
Describir las características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.	Características del personal docente a tiempo completo y convencional	Social	Trabajo en equipo Habilidad y conocimientos aplicados al cargo Cumplimiento de objetivos Orientación al alumno Compromiso organizacional Orientación al logro Efectividad en los procesos de evaluación de desempeño Adaptabilidad del diseño de equipos de alto desempeño	Entrevistas estructuradas	Bases académic UCAB – Escuela Comunicación Social
Diagnosticar las necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.	Las necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional	Social	Trabajo en equipo Habilidad y conocimientos aplicados al cargo Cumplimiento de objetivos Adaptabilidad Orientación al alumno Compromiso organizacional Orientación al logro Comunicación efectiva Habilidades, conocimientos y destrezas en la cátedra Creatividad e iniciativa Sensibilidad social Relaciones interpersonales Auto motivación Persistencia Análisis Creatividad Eficacia Innovación	Cuestionarios	Bases académic UCAB – Escuela Comunicación Social

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

A continuación en la ilustración N°7, se presenta la subdivisión de los entregables de esta investigación con el paquete de actividades correspondiente.

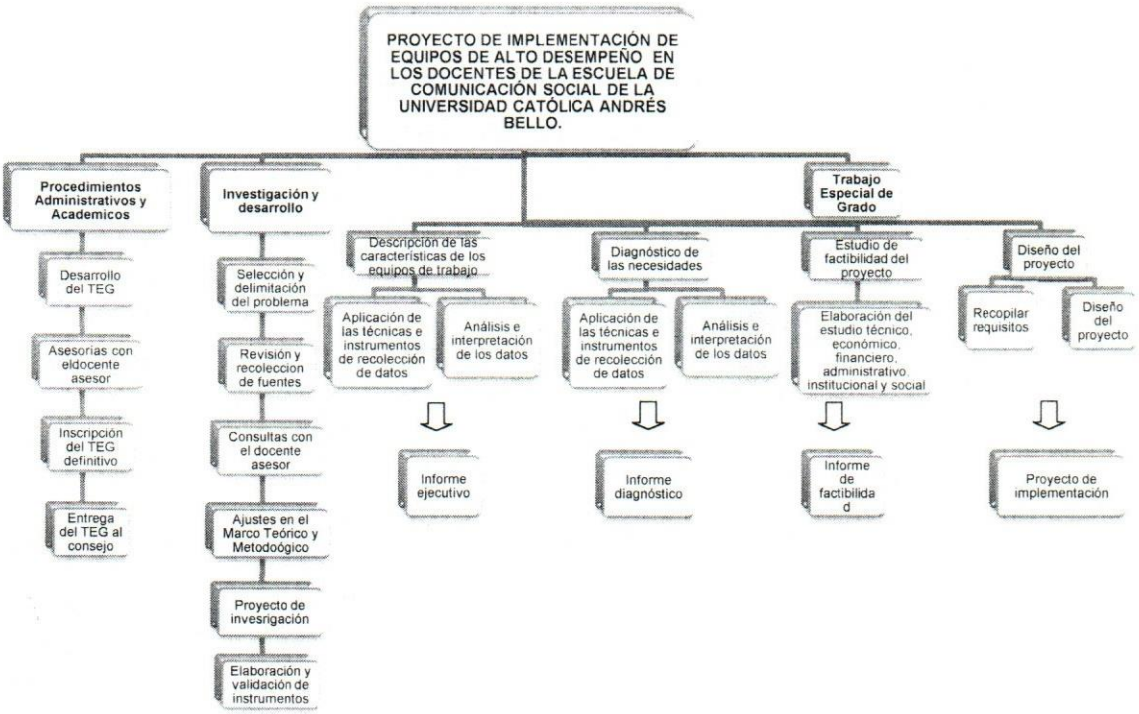


Ilustración 7. *Estructura desagregada de trabajo.*

En la página siguiente se encuentra la ilustración N° 8, el Diagrama de Gantt, que refleja el cronograma de planificación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado.

Cronograma de Planificación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Selección y delimitación del problema	10 días?	lun 17/9/12	vie 28/9/12	
2	Revisión selección y recolección del material bibliográfico	89 días?	lun 1/10/12	jue 31/1/13	1
3	Consulta con el profesor asesor	84 días?	lun 8/10/12	jue 31/1/13	1CF,2CF
4	Elaboración del Marco Teórico	84 días?	lun 8/10/12	jue 31/1/13	1CF,2CF,3CF
5	Elaboración del Marco Metodológico	14 días?	vie 1/2/13	mié 20/2/13	1,2,3,4
6	Elaboración de Aspectos Administrativos	14 días?	vie 1/2/13	mié 20/2/13	1,2,3,4,5CC
7	Elaboración y aceptación del proyecto: Asesor y Universidad	13 días?	lun 1/7/13	mié 17/7/13	1,2,3,4,5,6
8	Consulta con el Profesor Asesor	36 días?	jue 3/10/13	jue 21/11/13	1,2,3,4,5,6,7
9	Ajustes en el Marco Teórico	10 días?	lun 11/11/13	vie 22/11/13	1,2,3,4,5,6,7
10	Ajustes en el Marco Metodológico	10 días?	lun 11/11/13	vie 22/11/13	7,3,4CC
11	Ajustes de Aspectos Administrativos	11 días?	lun 11/11/13	lun 25/11/13	9CC,10CC
12	Nueva elaboración y aceptación del proyecto: Asesor y Universidad	0 días	mié 27/11/13	mié 27/11/13	
13	Elaboración, validación y ajuste del instrumento	21 días?	lun 3/2/14	lun 3/3/14	12
14	Ordenación y sistematización de la información	10 días	vie 7/3/14	jue 20/3/14	13
15	Desarrollo del esquema de investigación	8 días?	jue 20/3/14	lun 31/3/14	14CC
16	Consulta con el Profesor Asesor	15 días?	mié 2/4/14	mar 22/4/14	15CC
17	Análisis e interpretación de la información	12 días?	mié 2/4/14	jue 17/4/14	14,15
18	Consulta con el Profesor Asesor	4 días	mar 22/4/14	vie 25/4/14	17,15
19	Redacción 1era versión del informe	2 días?	vie 25/4/14	lun 28/4/14	
20	Revisión del informe final por el Profesor Asesor	0 días	lun 28/4/14	lun 28/4/14	19
21	Mecanografiado y encuadernación. Versión definitiva del informe	2 días?	lun 28/4/14	mar 29/4/14	18
22	Entrega del informe final para evaluación	0 días	mié 30/4/14	mié 30/4/14	21

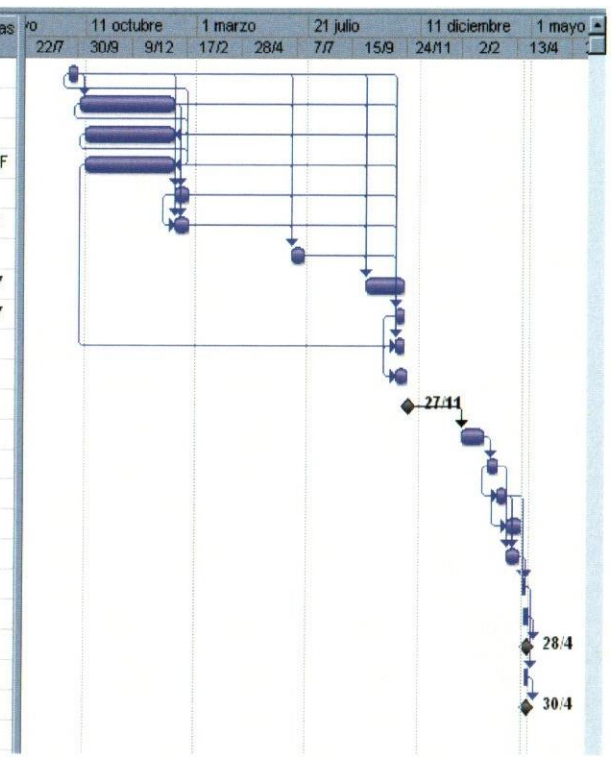


Ilustración 8. *Diagrama de Gantt*

Planificación de los Recursos

Los recursos que se detallan en la tabla N°3 fueron estimados, la exactitud de los mismos, depende la variabilidad económica de los precios en el transcurso del tiempo.

Tabla 3. Planificación de los Recursos

Recursos	Cantidad	Costo (Bs)
Recursos Materiales	Computadora	N/A
	Cartucho de impresora, blanco y negro	1.000 Bs.
	Cartucho de impresora a color	3.000Bs.
	Fotocopias	200Bs.
	Resmas de papel	1000Bs.
Recursos Institucionales	La institución, Universidad Católica Andrés Bello.	N/A
Recursos Financieros	Estudios de Especialización	40.000Bs.
	Encuadernado y anillado del TEG	70.Bs.
	Empastado del TEG	450Bs.
	Inscripción del TEG	4000Bs.
	Derechos de grado	620Bs.
	5 Cd´s	150Bs.
		Total 50.490Bs.

Consideraciones Éticas

En la presente investigación se declaró el conocimiento del marco jurídico, de la Universidad Católica Andrés Bello, la aplicación de los conocimientos de forma ética y moral en el ámbito educativo, como Licenciada en Educación Mención Ciencias Pedagógicas y la norma de Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute. Existió un manejo de toda la información a la que se hace referencia en este trabajo, la cual ha sido suministrada por fuentes confiables.

Así mismo, se realizó el ejercicio de la docencia bajo el código de ética del docente normado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, aprobada en el mes de Junio de 2007, que establece en su artículo uno (1) lo siguiente:

Proceder con desinterés, lealtad, veracidad, eficiencia, discreción, honradez y probidad. (p.2)

Acorde a la ley se cumplen con las siguientes afirmaciones:

- No aceptaré que por motivos de lucro se interfiera mi ejercicio profesional.
- Pondré todos mis esfuerzos teniendo como norte el honor y las más nobles tradiciones del magisterio.
- Rechazaré todo tipo de discriminación.
- Procuraré, para los demás, lo que desearía para mí y para mis familiares.
- Defenderé la superación y los niveles de excelencia.
- Actuaré siempre apegado a la verdad.
- Combatiré la injusticia social.
- Defenderé el derecho a la vida.
- Seré un incondicional defensor de la paz, la libertad, la solidaridad, la estabilidad.

- Seré un crítico permanente contra todo signo que lesione la independencia e integridad de la comunidad nacional.
- Me empeñaré para la defensa de la familia, el derecho a asociarse, el derecho a la educación, el derecho a la salud, al desarrollo pleno de la personalidad y en general, mis esfuerzos se orientarán siempre para que, además del cumplimiento de los deberes por parte de los venezolanos, también sepan defender sus derechos individuales, sociales, económicos y políticos.
- Rechazaré cualquier injerencia político-partidista en el marco de los derechos profesionales y sindicales.

A su vez, se cumplió con la Ley de derecho de autor, publicada en la Gaceta oficial el 1° de Octubre de 1993.

Finalmente, se realizó esta investigación con el ejercicio del código de ética del Project Management Institute PMI (2006) fundamentado en cuatro valores: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se referencian los fundamentos organizacionales donde se detallan los objetivos que sustentan a la organización, la misión y el organigrama que refleja la estructura de la misma.

Fundamentos Organizacionales

La Universidad Católica Andrés Bello fue fundada el el 24 de octubre de 1953, cuando fue concedida a la Compañía de Jesús por parte del Episcopado venezolano a quien pertenece a perpetuidad.

En agosto de ese mismo año, durante el gobierno de Marcos Pérez Jiménez se decreta el Reglamento Orgánico de las Universidades Privadas y en octubre del mismo año se autoriza su funcionamiento con las facultades de Derecho e Ingeniería. A estas dos facultades se fueron sumando el resto: Ciencias Económicas y Sociales, Derecho, Humanidades y Educación, Ingeniería y Teología.

La presente investigación fue extraída de la página Web de la Institución (Universidad Católica Andrés Bello, 2013)

> La Universidad Católica Andrés Bello es una Institución sin fines de lucro; la fuente de sus ingresos son los estipendios provenientes de matrículas y pensiones estudiantiles, los aportes, donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que quieran vincular su nombre a la Institución, y los derivados de cualquier convención lícita cuya celebración se considere conveniente. El producto de dichos ingresos, si lo hubiere después de pagar lo que requiera el servicio universitario, revertirá directa o indirectamente en beneficio de la obre cultural que cumple la Universidad. (párrafo, 2)

La Universidad Católica Andrés Bello, siempre se ha caracterizado por una amplia capacidad para superar las vicisitudes a las que se enfrenta en la sociedad venezolana, su encargo social es de alto compromiso, con sus estudiantes, profesores y cada uno de los miembros que conforman la comunidad Ucabista.

La formación de la Universidad está inspirada en la pedagogía ignaciana, orientada a formar hombres y mujeres hacia el servicio, como futuros agentes de cambio y transformación social.

Como Institución Universitaria y considerando su entorno, enfoca su labor orientada a los siguientes objetivos (Universidad Católica Andrés Bello, 2013).

- La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
- La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
- La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica. (párrafo 2)

Así mismo, una Institución direcciona cada uno de sus objetivos trazados, partiendo de su misión como sustento para lograr el alcance de los mismos y entendiéndola como el propósito para el que fue creada, de acuerdo a su encargo social.

La Universidad Católica Andrés Bello considera como misión específica suya (Universidad Católica Andrés Bello, 2013).

- Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
- Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
- Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
- Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
- Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario (párr. 4)

La Universidad Católica está conformada por seis sedes, distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional. Su sede principal es en Caracas, lugar donde se toman la mayoría de las decisiones las cuales afectan, en ocasiones las otras sedes. Estas son: UCAB Caracas, UCAB Guayana, UCAB Coro, UCAB los Teques, ITER UCAB, y el CIAP UCAB.

A continuación se presenta el organigrama, Palacios define (2009) "Los organigramas son un reflejo de la orientación que tiene una organización, ya sea hacia el cumplimiento de funciones o hacia la realización de una tarea" (p.166)

Tal es el caso de la Escuela de Comunicación Social (unidad de interés de la investigación) donde se mostró una estructura funcional, compuesta por la Dirección, los departamentos y sus respectivas coordinaciones, donde cada ente reporta a su canal de comunicación formal inmediatamente superior. Todos estos interesados son fundamentales para la aprobación y ejecución de la presente investigación. El correspondiente organigrama se muestra en la ilustración N°9.

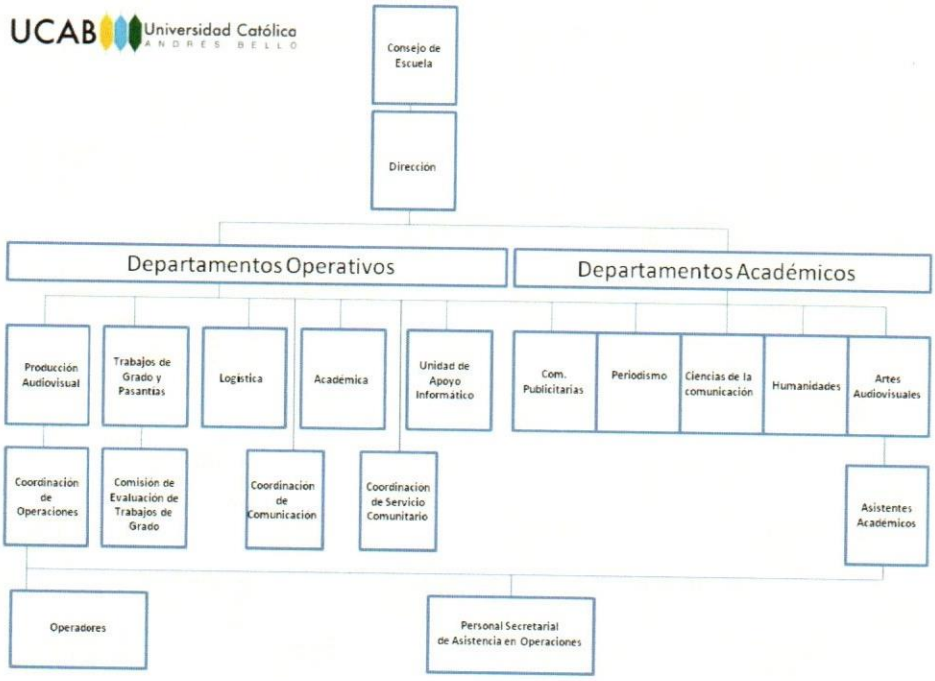


Ilustración 9. *Organigrama de la Escuela de Comunicación Social*

Fuente: (Universidad Católica Andrés Bello 2014).

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este capítulo está constituido por el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados para el presente trabajo de investigación, partiendo de la descripción de las características del personal docente a tiempo completo y convencional, el diagnóstico de las necesidades, la factibilidad del proyecto y el acta de constitución del mismo.

1. Descripción de las características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Luego de haber aplicado la técnica e instrumento de recolección de datos se detectaron las siguientes características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB (Ver anexo A). En esta se especifica el cargo, años de desempeño en el cargo y antigüedad dentro de la institución. Así mismo, fueron ubicadas de acuerdo a los indicadores que se encuentran en la siguiente tabla N°4, destacando puntos de encuentro, semejanzas y unificando opiniones expresadas en las entrevistas que realizaron de manera individual y escrita.

2. Diagnóstico de necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Una vez aplicada la técnica e instrumentos de recolección de datos se detectaron las siguientes necesidades al personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Estas se encuentran reflejadas en las siguientes tablas, agrupadas por factores y necesidades en cada cuestionario aplicado: autoevaluación tabla N° 5 (Ver instrumento en anexo B), alumnos, tabla N° 6 (Ver instrumento en anexo C) pares tabla N° 7 (Ver instrumento en anexo D) y supervisor tabla N° 8 (Ver instrumento en anexo E).

Tabla 5. Cuestionario de autoevaluación.

Definición de factores	Necesidades detectadas
Automotivación: Es la disposición para trabajar bien, alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el trabajo.	El personal está altamente motivado con su trabajo y las responsabilidades del cargo.
Persistencia: Es la orientación a la acción, comprometerse con los objetivos, cumplir plazos, ser persistente y eficiente, organizarse en el tiempo.	Son persistentes en el cumplimiento de sus actividades y el alcance de objetivos, pese a los escasos recursos que puedan tener.
Análisis: Comprender situaciones, descomponer datos, hechos, cifras y situaciones. Indagar, reflexionar, logrando hacer clasificación lógica de las ideas.	La capacidad de análisis es muy buena, sin embargo se recomienda reforzar este factor mediante estrategias innovadoras, que es fundamental en la labor diaria.
Creatividad: Generar, producir, modificar ideas, orientadas a soluciones eficaces.	Son creativos, capaces de producir y generar nuevas ideas. Es necesario reforzarla para mantener los estándares de calidad.
Iniciativa: Intentar activamente influenciar hechos y acciones para alcanzar los objetivos, mejorar los resultados o crear oportunidades.	Debido a la fatiga laboral en ocasiones la iniciativa no alcanza los rangos de excelencia, así que es una necesidad que debe ser atendida.

Tabla 4. Características del personal docente a tiempo completo y convencional.

Indicadores	Características
Trabajo en equipo	La UCAB es una institución integrada por departamentos administrativos y académicos fundada por la Compañía de Jesús que transmite los valores de solidaridad. La Universidad tiene objetivos muy diversos que requieren del trabajo multidisciplinario para su alcance. La conjunción de esfuerzos permiten que las acciones individuales se completen, de esta manera los objetivos son medibles, sistematizados y controlados.
Habilidad y conocimientos aplicados al cargo	El personal docente se encuentra capacitado, en cuanto a contenidos y práctica en el ejercicio de la docencia. Cuentan con la formación académica requerida y sus habilidades y conocimientos son aplicados a los cargos correspondientes de manera efectiva. Además, la mayoría de este equipo, son egresados de la Universidad, lo que permite una amplia perspectiva en función de los beneficiarios e interesados por su pleno conocimiento de la cultura organizacional (Identidad Ucabista).
Cumplimiento de objetivos	El equipo de trabajo, desde su Dirección, departamento y coordinación evalúa los resultados en función de objetivos propuestos y siempre se plantea alcanzarlos con el mayor éxito posible dentro de un tiempo óptimo. Sin embargo, la variabilidad de las tareas y el sentido de urgencia, en ocasiones desvían la atención de los asuntos importantes. Existen variables externas, que no pueden ser controladas por el equipo y han generado fallas en el proceso de planificación.
Orientación al alumno	Existe un programa de asignaturas que indica los objetivos a alcanzar en cada cátedra, de acuerdo al perfil del egresado en Comunicación Social. Los docentes atienden los intereses y preferencias de acuerdo a la diversidad de los grupos, con una planificación flexible, respetando la línea del ejercicio, afín al mercado laboral y a la realidad vigente. Consideran prioritario la innovación y actualización de los contenidos de sus cátedras, cada vez que sea requerido por sus beneficiarios.
Compromiso organizacional	El equipo de coordinación tiene un alto sentido de pertenencia hacia la Universidad. Se rige bajo el valor de la excelencia, la formación de profesionales integrales y la solidaridad, empleando el mejor ejercicio de la profesión docente por el bien del colectivo. Al ser la mayoría egresados Ucabistas y contar con un integrante Jesuita, integran los valores de la Universidad en su quehacer diario.
Orientación al logro	La meta máxima de la Universidad es la excelencia, bajo la ideología del Magis (siempre dar más), la cual permea con gran afinidad dentro del equipo. Son orientados al logro para mantener la motivación, haciendo un uso adecuado de los recursos disponibles con la mejor gestión del tiempo posible.
Efectividad en los procesos de evaluación de desempeño	Los procesos de evaluación de desempeño realizados, son orientados por un instrumento de evaluación dirigido a los alumnos, se desconoce la evaluación de la Directora, la coordinación y a los jefes de departamento. La mayoría del equipo docente, sugieren cambios con el instrumento utilizado hasta la fecha, porque consideran que existen ítems no adaptados a las cátedras, sino a un estándar Universitario. Recomiendan formalizar la retroalimentación y realizar un feedback cualitativo. Están interesados en un proceso de evaluación de desempeño integral, que les permita detectar debilidades y fortalezas para la mejora continua.
Adaptabilidad del diseño de equipos de alto desempeño	Poseen capacidades, destrezas y actitudes con habilidades complementarias. Son personas responsables que trabajan bajo un clima de confianza y aprovechan los recursos (que en ocasiones pueden ser escasos) de forma óptima, orientados al mismo logro; la excelencia académica. Tienen como limitante, ser un equipo reducido para una Escuela con una matrícula de estudiantes tan alta, por lo cual solicitan que la aplicación de este diseño no implique someterse a altas presiones laborales. Todos los entrevistados afirmaron que el diseño de equipos de alto desempeño, es totalmente aplicable al equipo de coordinación de la Escuela de Comunicación Social.

2. Diagnóstico de necesidades del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Una vez aplicada la técnica e instrumentos de recolección de datos se detectaron las siguientes necesidades al personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Estas se encuentran reflejadas en las siguientes tablas, agrupadas por factores y necesidades en cada cuestionario aplicado: autoevaluación tabla N° 5 (Ver instrumento en anexo B), alumnos, tabla N° 6 (Ver instrumento en anexo C) pares tabla N° 7 (Ver instrumento en anexo D) y supervisor tabla N° 8 (Ver instrumento en anexo E).

Tabla 5. Cuestionario de autoevaluación.

Definición de factores	Necesidades detectadas
Automotivación: Es la disposición para trabajar bien, alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el trabajo.	El personal está altamente motivado con su trabajo y las responsabilidades del cargo.
Persistencia: Es la orientación a la acción, comprometerse con los objetivos, cumplir plazos, ser persistente y eficiente, organizarse en el tiempo.	Son persistentes en el cumplimiento de sus actividades y el alcance de objetivos, pese a los escasos recursos que puedan tener.
Análisis: Comprender situaciones, descomponer datos, hechos, cifras y situaciones. Indagar, reflexionar, logrando hacer clasificación lógica de las ideas.	La capacidad de análisis es muy buena, sin embargo se recomienda reforzar este factor mediante estrategias innovadoras, que es fundamental en la labor diaria.
Creatividad: Generar, producir, modificar ideas, orientadas a soluciones eficaces.	Son creativos, capaces de producir y generar nuevas ideas. Es necesario reforzarla para mantener los estándares de calidad.
Iniciativa: Intentar activamente influenciar hechos y acciones para alcanzar los objetivos, mejorar los resultados o crear oportunidades.	Debido a la fatiga laboral en ocasiones la iniciativa no alcanza los rangos de excelencia, así que es una necesidad que debe ser atendida.

Eficacia: Fijar metas. Establecer estándares de trabajo. Monitorear evaluar el progreso hacia las metas. Tomar decisiones basadas en costo/beneficio.	Tienen metas claras, no obstante el alto número de alumnos en la matrícula y la diversidad en los procesos, en ocasiones genera retraso en el cronograma y las tareas que forman parte de él.

Tabla 6. Cuestionario evaluación de alumnos.

Definición de factores	Necesidades detectadas
Comunicación efectiva: Se trata de la habilidad para escuchar con atención y transmitir mensajes en forma coherente y efectiva de manera verbal o escrita. Implica la posibilidad de adaptar el lenguaje a diferentes audiencias o interlocutores, el manejo eficiente de la información y el uso adecuado de los diferentes canales comunicacionales disponibles.	Los docentes presentan estas habilidades manifiestas, sin embargo se recomienda reforzar el manejo eficiente de la información y usar adecuadamente todos los canales comunicacionales al momento de impartir las clases, garantizando así la atención de la audiencia y el aprendizaje significativo en los alumnos.
Habilidad, conocimiento y destreza en la materia: Posee y aplica efectivamente conocimientos, habilidades y esfuerzos para el desempeño de su área académica.	Es un factor que se encuentra dentro del rango de la excelencia y es fundamental mantenerlo. Esto refleja los altos niveles de calidad educativa de la Universidad.
Orientación al alumno: Consiste en poseer una elevada vocación de servicio expresada en el deseo e interés por satisfacer sus necesidades, y en una permanente sensibilidad para generar respuestas concretas y satisfactorias. Incluye también el interés por conocer las necesidades del alumno para anticiparse a sus demandas, debido al establecimiento de relaciones efectivas y productivas con todos los interesados.	Los docentes muestran que cada una de sus actividades son diseñadas en pro del alumno y éste lo percibe de la misma manera, sintiéndose satisfecho por la atención recibida.
Orientación al servicio: Consiste en poseer un concepto y conocimiento comprensivo de los interesados, de manera tal que nos permita demostrar sensibilidad para responder eficazmente a sus necesidades y demandas, favoreciendo la gestión y agregando valor a la organización.	Este factor se deriva del anterior. El docente al dirigir su labor hacia el alumno refleja interés en satisfacer sus demandas y necesidades.
Creatividad e iniciativa: Consiste en la habilidad de innovar, de plantear e implementar nuevas ideas y romper los paradigmas establecidos para el logro de los objetivos.	Es importante innovar, implementar nuevas ideas y romper paradigmas. El equipo es receptivo a estas ideas, lo recomendable es brindarles las estrategias necesarias para llevarlo a cabo.

Sensibilidad social: Esta competencia va atada al legítimo interés por ayudar a otros, se relaciona con la habilidad para identificar, impulsar y mantener transacciones con todos los interesados.	Son sensibles socialmente y la cultura organizacional permea en su día a día con el valor de la solidaridad. Se dedican a comprender la realidad social y sobre todo aquello que afecte directamente el bienestar del alumno.
Relaciones interpersonales: Disposición y habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales y efectivas con otros a fin de satisfacer las necesidades del alumno y lograr los objetivos. Significa establecer contactos interpersonales con confianza, ganar – ganar, generando acuerdos y soluciones mutuamente satisfactorias.	Toda relación académica requiere de confianza, asertividad y empatía. Por ello es recomendable mantener estas cualidades presentes en la jornada diaria.

Tabla 7. Cuestionario evaluación de pares.

Definición de factores	Necesidades detectadas
Trabajo en equipo: Es la habilidad para trabajar conjuntamente con otras personas en función de los objetivos organizacionales. Implica conciliar las diferencias individuales y los estilos personales para alcanzar las metas del equipo y lograr los resultados.	Es una habilidad necesaria para la efectividad y optimización de los resultados. El equipo reconoce lo importante de este factor, pero necesitan herramientas para integrar cada una de sus labores, ya que los departamentos se encuentran incluso en espacios distintos (la Escuela de Comunicación) y (el Departamento de Producción Audiovisual) suelen verse es en las reuniones de coordinación, donde tienen la oportunidad de manifestar sus necesidades y verificar alcance de los objetivos propuestos. Así mismo, tienen distintas cargas horarias (tiempo completo y tiempo convencional).
Habilidades y conocimientos aplicados al cargo: Posee y aplica efectivamente conocimientos, habilidades y esfuerzos para el desempeño de su cargo.	El personal está bien capacitado, sin embargo los pares recomiendan promover la formación académica y el desarrollo de las habilidades para alcanzar la excelencia.
Cumplimiento de objetivos: Mide los resultados obtenidos con éxito de acuerdo a las metas y objetivos propuestos, buscando la forma eficiente de lograrlos.	Se recomienda diseñar instrumentos para medir resultados y cumplir las metas, mediante la exhaustiva definición de las tareas y responsabilidades asignadas, para evitar la fatiga laboral.
Adaptabilidad: Es la capacidad de adaptar el comportamiento ante cambios en el entorno, manteniendo la calidad en los resultados del trabajo, involucra entender a diversas personas y situaciones, ajustar acciones o conductas propias, y proponer alternativas y estrategias para anticiparse a los cambios futuros, reforzando acciones en función a los resultados.	Es importante ser flexibles y fomentar la proactividad para anticiparse a los cambios. Algunos pares reflejaron que a ciertos compañeros se les dificulta llevar a cabo estas conductas.

Orientación al alumno: Consiste en poseer una elevada vocación de servicio expresada en el deseo e interés por satisfacer las necesidades del alumno y en una permanente sensibilidad para generar respuestas concretas y satisfactorias. Incluye también el interés por conocer las necesidades de los estudiantes para anticiparse a sus demandas.	La vocación y el servicio es una condición necesaria para los docentes y algunos deben atender estos aspectos con mayor sensibilidad y empatía.
Compromiso organizacional: Alinea sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la institución. Antepone la misión de la Institución a sus preferencias.	Algunos docentes son percibidos como personas con una buena identidad institucional pero que han de incrementar.
Orientación al logro: Se trata del compromiso y dedicación por obtener siempre los mejores resultados a través de la perseverancia en las acciones, al asumir riesgos, tomar la iniciativa, y utilizar al máximo los recursos disponibles para alcanzar las metas. Se expresa en el interés de realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los parámetros de excelencia establecidos dentro o fuera de la organización.	Debido a las múltiples responsabilidades y tareas asignadas para cada docente de la coordinación, se les dificulta alcanzar las metas al máximo. No obstante, siempre consiguen cumplir con los objetivos, asumiendo riesgos y haciendo un adecuado uso de los recursos disponibles.

Tabla 8. Cuestionario de evaluación del supervisor.

Definición de factores	Necesidades detectadas
Motivación: Es la disposición para trabajar bien, alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el trabajo.	Es un factor que se encuentra dentro del rango de muy bueno, así que es importante desarrollarlo.
Persistencia: Es la orientación a la acción, comprometerse con los objetivos, cumplir plazos, ser persistente y eficiente, organizarse en el tiempo.	Derivado de la motivación, la persistencia es primordial para el alcance de los objetivos, sobre todo cuando hay que alcanzar las metas, por tanto es importante incrementarla.
Análisis: Comprender situaciones, descomponer datos, hechos, cifras y situaciones. Indagar, reflexionar, logrando hacer clasificación lógica de las ideas.	El análisis de las situaciones requiere de un alto nivel de detalle, para ser atendidas, por lo cual se recomienda adaptarlas de acuerdo a los requerimientos del cargo.
Creatividad: Generar, producir, modificar ideas, orientadas a soluciones eficaces.	Siempre es necesario que cada miembro del equipo pueda brindar respuestas eficientes y eficaces ante las necesidades latentes.
Iniciativa: Intentar activamente influenciar hechos y acciones para alcanzar los objetivos, mejorar los resultados o crear oportunidades.	Pese a la fatiga laboral y las necesidades manifiestas en el cargo, el individuo ha de generar el impacto necesario para lograr resultados óptimos.
Eficacia: Fijar metas. Establecer estándares de trabajo. Monitorear evaluar el progreso hacia las metas. Tomar decisiones basadas en costo/beneficio.	Es una característica muy bien aspectada en los miembros del equipo.
Innovación: Incorporar nuevas ideas, conocimientos e interpretaciones frente a un hecho, un problema y/o una situación.	Es fundamental actualizar los conocimientos y tener alta capacidad para afrontar un problema. Esta habilidad es fomentada de acuerdo a la flexibilidad y la recepción de cada individuo ante los nuevos procesos o procedimientos incorporados a la institución.

3. Factibilidad del proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para el equipo docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Este formato fue tomado de: Tasmanian Government Project Management Guidelines (2011).

a) *Resumen ejecutivo.*

El proyecto es una propuesta de implementación de equipos de alto desempeño para el personal docente de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Se realizará de forma piloto al equipo de coordinación, para posteriormente incorporarlo dentro de la plantilla de todo el personal docente, utilizando las mejores prácticas en el área y con un personal especialista en desarrollo organizacional. Su finalidad es incrementar el compromiso, motivación y orientación al logro, a través de un equipo eficiente y efectivo direccionado a la excelencia académica y el compromiso, ejes fundamentales del Plan Estratégico UCAB 20-20.

b) Descripción de productos y servicios.

La Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, considera como una estrategia para desarrollar sus equipos de trabajo, realizar una propuesta de implementación de equipos de alto desempeño, con la finalidad de fin de incrementar su compromiso, motivación y orientación al logro en pro de alcances exitosos. Promoviendo la misión de la organización, que otorga gran importancia a la promoción del recurso humano, por una educación Universitaria integral, orientada a la excelencia académica, con compromiso social.

c) Consideraciones de tecnología.

El equipo de coordinación de la Escuela de Comunicación Social, utiliza los recursos y tecnologías adecuadas para llevar a cabo sus procesos de índole académico y administrativo. Sin embargo, debido a los métodos de actualización en la plataforma al sistema Banner 8, se han generado retrasos en los procedimientos, disminuyendo la eficacia en los resultados.

Por su parte, la Escuela ha sabido responder al sentido de urgencia, traducido en horas extra sobre su carga horaria, sobre todo en el área de Dirección, apoyo informático, coordinación de comunicaciones y coordinación logística.

Se recomienda incorporar los instrumentos de evaluación de desempeño propuestos al sistema utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) considerando los riesgos a todos los beneficiarios para crear planes de acción y respuesta ante las distintas situaciones presentes. Se sugiere el uso del aula virtual https://aulavirtual.ucab.edu.ve/ y Módulo 7 https://m7.ucab.edu.ve/login para las sesiones programadas durante el proceso de formación.

Es importante agregar de manera estratégica las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño al personal, para luego ser transferido a otras Escuelas e incluso a la Facultad de Humanidades y Educación en alianza con el Departamento de Recursos Humanos.

e) Mercado del Producto / Servicio.

El servicio ofrecido a la Universidad Católica Andrés Bello, es la propuesta de implementación de equipos de alto desempeño para la Escuela de Comunicación Social, siendo esta institución la principal beneficiada, debido a que contará con equipos eficientes y efectivos que

promoverán la misión de la organización bajo los lineamientos establecidos.

Los interesados son el personal docente y el alumno. Así mismo, el producto será un personal formado y direccionado hacia la excelencia académica.

Por su parte, los competidores son las organizaciones consultoras con especialistas en el área de desarrollo organizacional que puedan brindar este servicio a la Universidad. Sin embargo, esta propuesta genera un panorama costo-beneficio favorable, porque contaría con el personal docente interno, expertos en el área que poseen identidad institucional.

e) Estrategia de Marketing.

La Universidad puede promover este servicio utilizando las redes internas, tales como: Página Web (www.ucab.edu.ve) el portal web de Recursos Humanos https://rrhh.ucab.edu.ve/ y el correo UCAB, para difundir la información a toda la comunidad Ucabista.

Al utilizar estos medios, no se generaría costos adicionales, porque son portales vigentes que frecuentan todos los interesados.

En primer lugar, este proyecto estaría ofertado para la Escuela de Comunicación Social, para luego ser expandido al resto de las Escuelas y cualquier coordinación o departamento que lo requiera.

f) Organización y Personal.

Este proyecto no requiere de personal adicional en la plantilla de profesores o del personal administrativo, porque será realizado con el personal interno. El único costo adicional es el pago de la hora - hombre por el ejercicio en el área de desarrollo organizacional, agregadas a las responsabilidades pertinentes al cargo.

g) Horario.

Se define que la propuesta de implantación de equipos de alto desempeño, tiene una duración de treinta y tres (33) días, que engloba la, aplicación de instrumentos, levantamiento de la información, detección de características y necesidades, análisis de los resultados, diseño y ejecución.

Una vez esté aprobado el proyecto para la puesta en marcha, se realizará al finalizar cada semestre académico.

A continuación se mencionan algunos hitos de esta propuesta:

- 1 al 8 de Octubre 2014: aplicación de instrumentos.
- 9 al 15 de Octubre 2014: levantamiento de la información.
- 16 al 22 de Octubre de 2014: detección de características y necesidades.
- 23 al 29 de Octubre 2014: análisis de los resultados.
- 30 de Octubre al 7 de Noviembre 2014: diseño del programa.
- 10 al 14 de Noviembre 2014: ejecución.
- 21 de Noviembre 2014: cierre del proyecto.

Al ser aprobado el proyecto, se entregará un programa detallado al cliente (UCAB) que será creado por el equipo del proyecto con los recursos asignados, las tareas y entregables.

h) Proyecciones Financieras.

Las proyecciones financieras para la propuesta de implementación de equipos de alto desempeño se señalan a continuación. Las cifras representan los gastos por personal solicitado, en horas/hombre de acuerdo al escalafón vigente, del Vicerrectorado Administrativo, los recursos de papelería, equipos y refrigerios. A continuación en la tabla N°9 se refleja el sueldo mensual por hora, al personal docente a tiempo convencional.

Tabla 9. Personal docente tiempo convencional. Sueldo mensual por una hora de clase semanal.

Escalafón	Grado académico	A partir del 1/10/2013	A partir del 1/5/2014
Instructor	Magister	406,00	488,00
	Doctor	471,00	566,00
Asistente	Magister	526,00	632,00
	Doctor	576,00	692,00
Agregado	Magister	625,00	750,00
	Doctor	686,00	824,00
Asociado	Magister	715,00	858,00
	Doctor	789,00	947,00
Titular	Magister	825,00	990,00
	Doctor	907,00	1.089,00

Así mismo, en la tabla N°10 se refleja el sueldo mensual, al personal docente a tiempo completo.

Tabla 10. Personal docente tiempo completo

Escalafón	Grado académico	A partir del 1/10/2013	A partir del 1/5/2014
Instructor	Magister	8.734,00	10.481,00
	Doctor	10.049,00	12.059,00
Asistente	Magister	11.255,00	13.506,00
	Doctor	12.379,00	14.855,00
Agregado	Magister	14.064,00	16.877,00
	Doctor	15.470,00	18.564,00
Asociado	Magister	16.876,00	20.252,00
	Doctor	18.561,00	22.274,00
Titular	Magister	20.247,00	24.297,00
	Doctor	22.268,00	26.722,00

La proyección se realizó con un aumento estimado del 20%, en honorarios profesionales de un escalafón docente, el cual es el promedio utilizado por la Universidad. El aumento en los recursos se consideró con un 40%. Sin embargo, están determinados por la inflación y sus valores externos de índole económica, que afectan directamente los costos del proyecto. El uso de equipos no generará costo alguno, porque la Universidad cuenta con una Dirección de Tecnologías de Información (DTI) que facilita los equipos al personal docente.

Por otra parte en la tabla N°11, se señalan las proyecciones de sueldo a los profesores, los recursos y refrigerios.

Tabla 11. Proyecciones

Recursos	Año 2014	Año 2015	Dos años en total
Pago de honorarios profesionales. Horas/hombre (Especialistas en Desarrollo Organizacional)	Agregado con Doctorado tiempo completo: 93, bs /hrs * 132hrs= 12.276,00	Agregado con Doctorado tiempo completo: 111,96bs /hrs * 132= 14.778,72	27.054,72
Recursos de papelería: impresiones y fotocopias	3.000,00	4.200,00	7.200
Equipos: Laptop y video beam	Facilitados por Dirección de Tecnologías de Información UCAB (DTI) 0,00	Facilitados por Dirección de Tecnologías de Información UCAB (DTI) 0,00	0,00
Refrigerios	1.400,00	1.960,00	3.360
Costos totales	16.676,00	20.938,72	37.614

Los supuestos para estas proyecciones son las siguientes:

- El pago de honorarios profesionales, puede variar de acuerdo al docente postulado y seleccionado, especialista en Desarrollo Organizacional y el escalafón en que se encuentre.
- El presupuesto debe ser aprobado por las autoridades pertinentes: Directora de Escuela, Decano de la Facultad de Humanidades y Educación, Vicerrector Administrativo y el Rector.

i) Conclusiones y Recomendaciones.

Con base a la información presentada en este estudio de factibilidad, se recomienda que la Universidad Católica Andrés Bello, apruebe la propuesta de implementación de equipos de alto desempeño para la

Escuela de Comunicación Social. Los hallazgos de este informe reflejan que será altamente beneficioso para la organización y que tiene una alta probabilidad de éxito.

Las conclusiones son las siguientes:

Tecnología:

- Se utilizarán los recursos tecnológicos empleados por la Universidad; Banner 8, aula virtual https://aulavirtual.ucab.edu.ve/ y Módulo 7 https://m7.ucab.edu.ve/login

Marketing:

- Este programa podrá llegar a toda la comunidad Ucabista interesada, de forma electrónica y con un bajo costo a través de; Página Web (www.ucab.edu.ve) el portal web de Recursos Humanos https://rrhh.ucab.edu.ve/ y el correo UCAB, lo cual disminuye los riesgos de falla porque son plataformas vigentes.

Organizacional:

- No existirá aumento en el personal, porque se realizará con el personal interno y calificado, de acuerdo a los requisitos solicitados. Sólo sería un pago adicional al cargo de nómina.

Financiera:

- Los beneficios son mayor que la inversión realizada, porque la formación integral del docente, se verá reflejada en su desempeño y una de las competencias del docente Ucabista,

según el Plan Estratégico UCAB 20-20 es el trabajo en equipo. Así que al ser este de alto desempeño, generará un valor agregado.

- Las proyecciones de dos años muestran un aumento de costos del 25% y se encuentra dentro del presupuesto de recursos estimados por la Universidad.

4. Acta de Constitución del proyecto de implementación de equipos de alto desempeño, para los docentes a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Este formato fue tomado de: Tasmanian Government Project Management Guidelines (2011), es un documento para autorizar formalmente el proyecto, tomando en cuenta las autoridades pertinentes para asignar los recursos necesarios.

Proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello

Versión N° 1
Fecha: 17/07/2014
Copia: 1

Documento de Aceptación y Liberación

Este documento está autorizado para su liberación una vez que todas las firmas respectivas se hayan obtenido.

Preparado por: *Lic. Déborah Herrera Cairo – Coordinadora del proyecto.*

Fecha: 17/07/2014

(Por aceptación)

Aceptado por: *Las instancias pertinentes de la Universidad Católica Andrés Bello.*

Consejo de Escuela de Comunicación Social	Firmas autorizadas
Consejo de Facultad de Humanidades y Educación	Firmas autorizadas
Consejo Universitario	Firmas autorizadas

Fecha:

(Por liberación)

Día	Mes	Año

Ficha del Proyecto

Propósito:

El propósito de este proyecto es diseñar una propuesta de implementación de equipos de alto desempeño para los docentes de la Escuela de Comunicación Social, con el fin de incrementar su compromiso, motivación y orientación al logro en pro de alcances exitosos, promoviendo la misión de la organización por una educación Universitaria orientada a la excelencia académica y el compromiso social, alineado con el Plan Estratégico UCAB 20-20.

Contexto del Negocio y sus Políticas:

Los escasos recursos financieros, técnicos y humanos, generan fatiga laboral en el personal docente, por tener una alta matrícula de alumnos. Estos requieren jerarquizar las tareas por objetivos y prioridades con instrumentos idóneos que les permita ofrecer un servicio de mayor calidad a sus beneficiarios. Adicionalmente, solicitan precisar las funciones de acuerdo a los perfiles de cargo en cada departamento y coordinación.

Título del Proyecto Propuesto:

Proyecto de implementación de Equipos de Alto Desempeño para los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Objetivo (s):

El objetivo general es incrementar el compromiso, motivación y orientación al logro, mediante la implementación de equipos de alto desempeño en el personal docente de la Escuela de Comunicación Social.

El objetivo específico es desarrollar el cumplimiento de objetivos, adaptabilidad, orientación al alumno y el compromiso organizacional mediante estrategias innovadoras orientadas al comportamiento organizacional. Para ello se han planteado tres grupos de actividades destinadas a: (i) mejorar la definición de

tareas y cumplimento de objetivos acorde a los perfiles de cargo; (ii) fomentar la orientación al alumno; y (iii) fortalecer la identidad institucional.

Justificación:

Comprometer, motivar y orientar al logro al personal docente universitario hoy en día es una tarea que representa un gran reto profesional, considerando que la educación es el pilar fundamental de la sociedad que merece atención y dedicación. La Universidad Católica Andrés Bello, siempre se ha caracterizado por prestar a sus alumnos una educación de calidad, bajo los parámetros de la excelencia académica y por eso requiere mantener a su personal docente profundamente comprometido con la identidad Ucabista. La incorporación e implementación de los equipos de alto desempeño es afín al modelo de competencias ejecutado por la Universidad (Plan Estratégico UCAB 20-20), incrementando sus niveles de calidad y posicionándola de manera destacada en el ámbito educativo.

Potenciales Beneficios:

La ejecución de este proyecto incrementará el trabajo en equipo, debido a que serán de alto desempeño, con un óptimo alcance de los objetivos, habilidades y conocimientos aplicados al cargo, adaptabilidad, compromiso organizacional y orientación al alumno. Al aplicar esta gestión se incrementará la calidad en el servicio ofrecido a todos los interesados.

La sociedad y el sector universitario, son también grandes beneficiarios del programa. Otros beneficios son: (i) la información actualizada de gerencia de proyectos orientada al comportamiento organizacional; (ii) alineación del proyecto con la cultura organizacional enmarcada en la identidad Ucabista; (iii) orientación al plan estratégico UCAB 20-20; y (iv) información disponible para la realización de estudios e investigaciones científicas y académicas, que nutren el recurso humano.

El proyecto estará constituido con información actualizada, confiable y un equipo de proyecto calificado, que podrá permear en las investigaciones y en el continuo proceso de innovación que caracteriza a la universidad. Permitirá mejorar la toma de decisiones con un adecuado manejo de los recursos disponibles, posicionando de manera destacada a la Escuela de Comunicación Social y a la UCAB en el ámbito educativo ante sus competidores.

Factibilidad:

La UCAB, se encuentra en un proceso de actualización e innovación con el plan estratégico y este proyecto puede incluirse perfectamente, bajo la misma línea de interés, la gestión por competencias; debido a que una de las competencias requeridas en el docente Ucabista es el trabajo en equipo. Así, que si se incrementa esta habilidad a un equipo de alto desempeño, tendrá un valor agregado.

La Universidad, tiene una cultura orientada a proyectos con políticas de calidad, respetando las líneas involucradas y la jerarquía organizacional.

Serán atendidas las lecciones aprendidas, para garantizar el proceso de mejora continua y la efectividad en los procesos. Adicionalmente el costo – beneficio no implica una alta inversión, porque el retorno de la misma es superior en beneficios, garantizado por los estudios preliminares en el área de desarrollo organizacional.

Recomendaciones:

La ejecución de la propuesta de implementación de equipos de alto desempeño generará grandes beneficios para la Universidad, porque contará con un personal capacitado, motivado, eficiente y efectivo que cumplirá con los requerimientos del cargo y las demandas sociales vigentes, haciéndolos promotores de le excelencia académica y el compromiso social. Así que, se recomienda comenzarlo antes de

iniciar el semestre, de tal manera que los profesores, tengan previamente el adiestramiento pertinente para llevarlo a cabo en su ejercicio profesional.

Evaluación del Negocio

Situación Evaluada y Planteamiento del Problema:

Después del levantamiento de la información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos, mediante la muestra seleccionada (el equipo de coordinación), se logró detectar que el personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social, se caracterizan por tener identidad institucional, sus capacidades son acordes al cargo, son cohesionados, responsables y muestran respeto y admiración por sus pares.

Sin embargo, requieren incrementar la motivación, la orientación al alumno, innovación y eficacia en el desarrollo de sus actividades. Para aumentar estos factores, cuentan con la apertura y receptividad ante los procesos necesarios y la incorporación de nuevas herramientas. Es por ello, que se recomienda de acuerdo a sus necesidades manifiestas, la implementación de un programa de equipos de alto desempeño.

Al ser aplicado este diseño a los interesados, se obtendrá un equipo altamente eficiente y efectivo, comprometido, con identidad institucional orientado a la excelencia académica y el compromiso social, lemas característicos de la UCAB.

Opciones Consideradas:

De la plantilla hay que considerar a profesores expertos en desarrollo organizacional, que manejen la implementación de equipos de alto desempeño, se caractericen por ser comprometidos con la identidad institucional de la UCAB y dominen los lineamientos del Plan Estratégico UCAB 20-20.

Alcance Propuesto

Definición del Alcance:

Este proyecto, es una propuesta de implementación de equipos de alto desempeño para la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, que se realizará de manera piloto con el equipo de coordinación. Posteriormente puede ampliarse al resto de la Escuela y ofertado a todos las interesados. La definición del alcance se detalla en la tabla N°12 que está a continuación.

Tabla 12. Definición del alcance

Elemento	Detalle
Objetivo	*Incrementar el compromiso, motivación y orientación al logro, mediante la implementación de equipos de alto desempeño en el personal docente de la Escuela de Comunicación Social.*
Resultado	*Integración y coherencia en las aplicaciones instruccionales del ámbito académico, mediante la eficacia y eficacia en los docentes de la Escuela de Comunicación Social en beneficio de los alumnos.*
Salida	*Catorce (14) profesores adiestrados en equipos de altos desempeño.*
Criterios de Calidad	*Excelencia académica y compromiso social, por parte de los docentes y alumnos en su proceso de formación.*
Cliente	*Escuela de Comunicación Social de la UCAB.*

Supuestos:

La participación del docente es voluntaria y se espera la participación de todo el equipo, para que los resultados tengan mayor alcance.

Limitaciones:

Personal docente apático o resistente al cambio, al que no se le pueda adiestrar durante el proceso.

La ejecución del proyecto con su presupuesto estimado, depende de la aprobación de las instancias pertinentes.

Alcance del Trabajo:

La siguiente tabla N°13 identifica todos los trabajos requeridos por el alcance del proyecto y aquellos elementos que se encuentran fuera del mismo, para su futura consideración:

Tabla 13. Alcance del trabajo

Parte del Proyecto (Dentro del Alcance)	Responsable	No Parte del Proyecto (Fuera del Alcance)	Responsable	Cierto o incierto
Adiestramiento del personal en equipos de alto desempeño	Directora de la Escuela, el equipo del proyecto y el especialista en Desarrollo Organizacional.			Cierto
		Aprobación de este proyecto como un lineamiento para la Universidad, acorde a las políticas del Estado, desarrolladas en la Educación Universitaria.	Autoridades Universitarias, Consejo Nacional de Universidades (CNU) y el Estado Nacional.	Incierto

Esquema de Gestión del Proyecto

Estructura: como se hará el control de proyecto.

Para la ejecución del proyecto se formará un equipo encargado, el cual estará integrado por la Coordinadora del proyecto, la Directora de la Escuela y la Coordinadora Logística. Éstas a través de reuniones quincenales realizarán seguimiento del proceso de la implementación del equipo de alto desempeño para la Escuela de Comunicación Social. Los responsables verificarán el cumplimiento y alcance de objetivos de acuerdo al cronograma.

Debido a que será un proyecto piloto, se evaluarán los procesos antes, durante y después de la ejecución, mediante listas de verificación, para posteriormente diseñar las lecciones aprendidas.

La Directora será la vocera del proyecto ante las autoridades de la Universidad e informará a las mismas, acerca de los avances y resultados obtenidos. Es por ello, que la responsabilidad para la ejecución de cada uno de las actividades

correspondientes al programa estará en manos de este equipo de proyecto. Adicionalmente, se contará con el juicio de expertos en el área, que apoyarán en el seguimiento para trabajar de acuerdo a las directrices vigentes.

Principales Riesgos y Problemas:

La resistencia al cambio por parte de algunos miembros del equipo del personal docente, puede disminuir el alcance de los objetivos propuestos.

Por otra parte, sin el apoyo y la autorización de las autoridades de la Universidad, la Directora de la Escuela, el Consejo de Escuela, Decano de la Facultad de Humanidades y Educación y el Rector no se puede llevar a cabo el proyecto.

Estrategia de Implementación:

Los recursos estimados que serán requeridos para implementar el diseño propuesto son detallados en la siguiente tabla N°14:

Tabla 14. Recursos estimados

Elemento	Detalles	Punto de Atención
Cronograma del proyecto	*Semestral*	Los hitos del cronograma son la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos y el levantamiento de la información.
Estimado de Costos	*En función de hora hombre y materiales*	Es importante estimar los costos en función de la hora hombre y de acuerdo al escalafón en el que se encuentre el docente. Los recursos materiales pueden incrementar en costo, de acuerdo a la inflación.
Otros Recursos	*Equipos: laptop, video beam y aulas.*	Los equipos necesarios para realizar las sesiones y las aulas son recursos facilitados por la Universidad.

Plan de Ejecución del Proyecto.

Propósito del Documento:

Este documento se elabora con la finalidad de implementar los equipos de alto desempeño en la Escuela de Comunicación Social.

Cronograma del Proyecto:

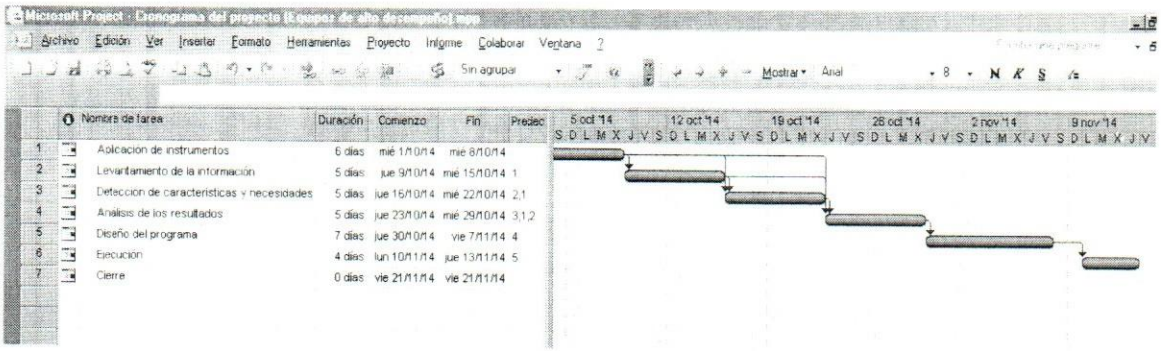


Ilustración 10. *Cronograma del proyecto*

Medición del Progreso:

Evaluaciones de seguimiento. El proyecto será evaluado antes, durante y después de su ejecución, para garantizar la mejora continua. Se revisarán las actividades correspondientes a los grupos de procesos de inicio, planificación, monitoreo y control, ejecución y cierre del proyecto para garantizar el éxito del mismo y considerar para próximos programas las lecciones aprendidas.

Recursos:

A continuación en la tabla N°15 se presenta el cronograma de desembolsos:

Tabla 15. Cronograma de desembolsos

Recursos	Año 2014	% de Incremento	Año 2015	% de Incremento
Pago de honorarios profesionales. Horas/hombre (Especialistas en Desarrollo Organizacional)	Agregado con Doctorado tiempo completo: 93, bs /hrs * 132hrs= 12.276,00	20% 2.455,2	Agregado con Doctorado tiempo completo: 111,96bs /hrs * 132= 14.778,72	20% 2.955,744
Recursos de papelería: impresiones y fotocopias	3.000,00	40% 1.200,00	4.200,00	40% 1.680,00
Equipos: Laptop y video beam	Facilitados por Dirección de Tecnologías de Información UCAB (DTI) 0,00	0%	Facilitados por Dirección de Tecnologías de Información UCAB (DTI) 0,00	0%
Refrigerios	1.400,00	40% 560,00	1.960,00	40% 784,00
Desembolsos totales	16.676,00	4.215, 2	20.938,72	5.419,744

El sistema contable utilizado, será diseñado y revisado con el apoyo del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad, debido a que son un personal experto que hará un uso adecuado de los recursos para garantizar la calidad en los bienes y servicios.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de datos, a la muestra, catorce (14) miembros del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, se describen los resultados obtenidos. En este proceso participaron trece (13) profesores de forma anónima y voluntaria.

Los instrumentos fueron arbitrados del trabajo de Grado de Rivero (2013) titulado "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño bajo el principio de mejora continua para el área de gestión de procesos en una institución financiera pública" y fueron adaptados por el asesor al presente trabajo de investigación.

La muestra se caracterizó por estar conformada por once (11) personas del género femenino y tres (3) del género masculino, con edades comprendidas 65 y 26 años. Estos tienen un rango de ejecución dentro del cargo, entre uno (1) y diecisiete años (17). Su antigüedad dentro de la institución va entre uno (1) y treinta dos (32) años.

A continuación, se indica en la tabla N°16 las preguntas realizadas en la entrevista con el indicador correspondiente para su medición:

Tabla 16. Interrogantes de la entrevista

Indicadores	Interrogantes de la entrevista
Trabajo en equipo	¿Considera que los objetivos organizacionales de la Universidad, requieren del trabajo en equipo para su alcance? Justifique.
Habilidad y conocimientos aplicados al cargo	¿Sus habilidades y conocimientos se encuentran asociadas a su cargo?
Cumplimiento de objetivos	¿En su equipo de trabajo se evalúan los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos?
Orientación al alumno	¿Su labor docente la diseña en función de las necesidades de los alumnos?
Compromiso organizacional	¿Considera que sus conductas y sus necesidades son afines con las metas de la Universidad? De ser afirmativa su respuesta, mencione al menos un ejemplo.
Orientación al logro	¿Las actividades que realiza las ejecuta orientada hacia el logro? ¿Considera importante sobrepasar los parámetros de excelencia?
Efectividad en los procesos de evaluación de desempeño	¿En cuántos procesos de evaluación de desempeño ha participado? ¿Cuál es su opinión sobre la retroalimentación de los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño? ¿Considera necesario realizar cambios en el proceso de evaluación de desempeño? Explique.
Adaptabilidad del diseño de equipos de alto desempeño	De acuerdo a la definición señalada en la primera hoja ¿considera que su equipo de trabajo es afín para aplicarle un diseño de equipos de altos desempeño? Justifique.

El equipo perteneciente a la coordinación de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB tiene muy definido la importancia de la integración de sus departamentos académicos y administrativos, junto con la importancia del trabajo en equipo multidisciplinario para el alcance de objetivos propuestos, considerándose cada uno de ellos como parte de un todo. Por tanto, esta visión permite permear con facilidad los valores ignacianos que sustentan la filosofía de

la Universidad. Trece (13) personas de las entrevistadas realizaron esta afirmación.

Se caracterizan por ser cohesionados, comprometidos y solidarios, los cuales tienen las capacidades y habilidades de acuerdo a sus cargos; así respondieron trece (13) de las personas entrevistadas. Su directora se caracteriza por estar capacitada con un enfoque gerencial, que le permite controlar el engranaje y enfoque de los miembros de su equipo. En líneas generales cuentan con la formación académica y la experiencia laboral necesaria para ejercer diariamente sus cargos con las responsabilidades y tareas que ameriten.

Por otra parte, manifestaron que sus labores son realizadas con objetivos medibles y cuantificables, todos avalan esta información. Sin embargo, en ocasiones el sentido de urgencia merma el alcance de lo que es considerado importante. Esto se debe a que es un grupo reducido de personas, para una Escuela con una matrícula de alumnos y plantilla de profesores tan alta; cinco (5) de los entrevistados notificaron esta característica. Por tanto, en ocasiones es difícil medir formalmente cada objetivo propuesto por la Escuela.

Este grupo de docentes, tienen una gran orientación a la atención de necesidades del alumno, diseñado bajo un programa académico y el diseño curricular, que es adaptado de acuerdo a la autonomía de cátedra de cada profesor y a las características de cada grupo de estudiantes. Todo con la finalidad de formar al Comunicador Social de acuerdo a los requerimientos de egreso, señalados por la Universidad que son enmarcados dentro de la realidad y sociedad vigente.

Trece (13) de los profesores, tienen una identidad Ucabista muy firme, debido a que son afines con los valores que caracterizan a la institución, exceptuando solo a un miembro del equipo que manifestó que la Universidad le permite satisfacer sus necesidades mas no todas. Por otra parte, tres (3) de ellos incorporan a la Universidad en su quehacer diario, por la antigüedad que tienen en el cargo, en la institución o por ser egresados de la mencionada Alma Mater, así que son Ucabistas a plenitud.

Son personas orientadas al logro, que siempre buscan mantener los parámetros de excelencia para mantener la motivación, respetando la misma como una acción de voluntad personal. Sin embargo, dos (2) miembros del equipo hacen énfasis en no sobrepasar la excelencia porque consideran que se puede perder la característica de la imperfección del ser humano y perderse el equilibrio.

En cuanto a los procesos de evaluación de desempeño empleados por la Universidad se detectaron varias debilidades. Entre ellas está que solo existe la evaluación de uno de los interesados (los alumnos). A esto todos los docentes sugieren que el instrumento sea modificado y adaptado de acuerdo a las cátedras y no a estándares universitarios. Afirmaron, que quieren mantener la retroalimentación numérica pero que a ésta sea agregado un feedback cualitativo. Estas evaluaciones son realizadas semestralmente.

Así mismo, no existe formalmente un instrumento de evaluación empleado por la Directora a los jefes de departamento y a las coordinaciones respectivas. Muchos manifestaron agrado por los instrumentos utilizados durante el proceso de la presente investigación, afirmaron que es completo y totalmente aplicable a la Escuela.

En esta fase de entrevistas, se logró determinar que el diseño de equipos de alto desempeño es aplicable al equipo de coordinación, porque son un equipo proactivo, profesional con habilidades complementarias enmarcadas dentro de un clima de confianza con objetivos en común.

Ahora bien, la detección de necesidades para el personal docente, se realizó a través de la aplicación de cuestionarios a todos los interesados, bajo un formato de evaluación de desempeño en 360°: autoevaluación, pares, alumnos y del supervisor.

Los puntajes utilizados para medir el desempeño en cada instrumento se encuentran reflejados en la tabla N°17:

Tabla 17. Evaluación de desempeño

Puntuación	*Rango*
0 – 4	Deficiente
5 – 10	Regular
11 – 16	Bueno
17 – 22	Muy bueno
23 – 28	Excelente

Al aplicar el cuestionario de autoevaluación y totalizar el puntaje en la tabla N°18, el equipo docente se caracterizó por reflejar un desempeño alto, dentro del rango muy bueno y excelente (ver gráfico 1), con puntuaciones entre diecinueve (19) y veintiocho (28) puntos. La mayoría de la muestra manifestó estar altamente motivado, tener persistencia y capacidad de análisis. Se recomienda fomentar la creatividad, iniciativa y eficacia, aunque cabe destacar que las mismas obtuvieron valores altos, pero siempre se espera la mejora continua con altos estándares de calidad.

Tabla 18. Cuestionario de autoevaluación

Rango de desempeño	*Personas*
Deficiente	0
Regular	0
Bueno	0
Muy bueno	6
Excelente	7
No participó	1

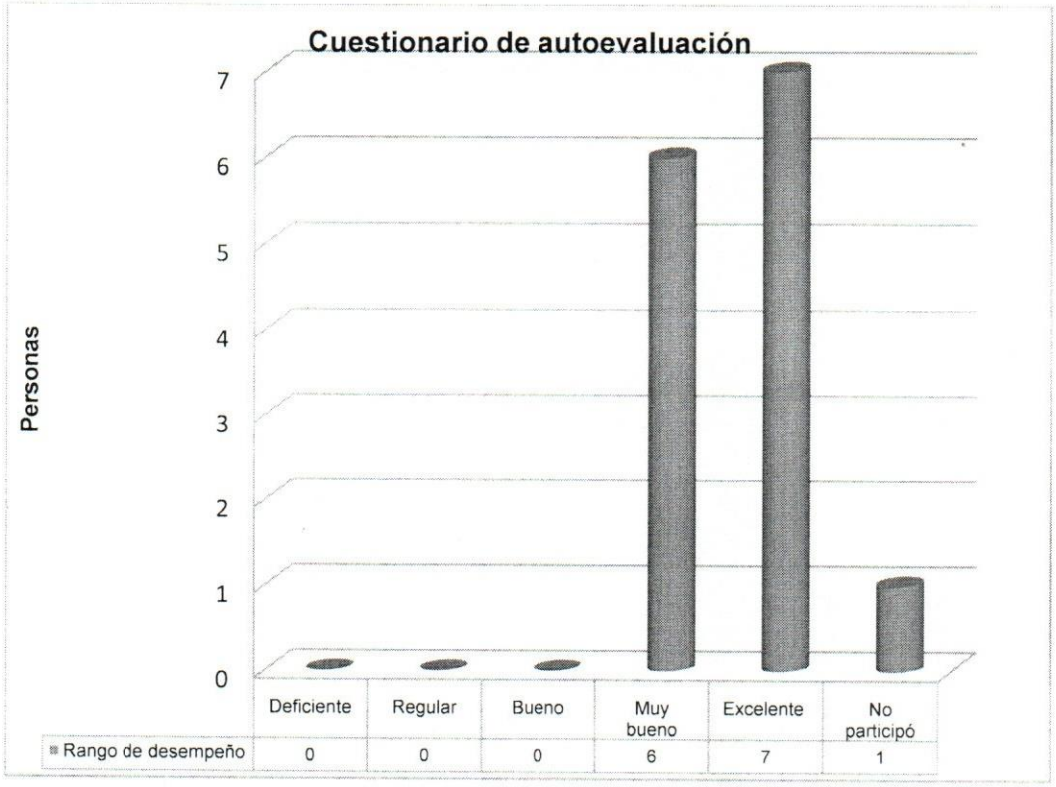


Gráfico 1. *Cuestionario de autoevaluación.*

La Escuela de Comunicación Social, cuenta con una matrícula de dos mil trescientos (2.300) alumnos inscritos y un promedio de sesenta (60) estudiantes por aula. Existen actualmente treinta y dos secciones (32).

Cada semestre se dicta en promedio, siete (7) materias y los profesores miembros de la coordinación, dictan entre una y cuatro cátedras, del ciclo básico y profesional. Estos eligieron una cátedra y seleccionaron a los cinco primeros alumnos del ranking académico.

Los datos obtenidos reflejaron resultados muy óptimos, entre los rangos de desempeño excelente y muy bueno (ver gráfico 2) con puntuaciones entre diecinueve (19) y veintiocho (28) puntos. Un docente no participó en este proceso porque no tenía alumnos este semestre, así que fue registrado en el rango no aplica.

Los estudiantes manifestaron que están muy satisfechos con sus docentes, porque los consideran altamente capacitados, con habilidad, conocimiento y destreza en la materia, orientados a ellos y con sensibilidad social. En las observaciones reflejaron admiración por sus docentes, incluso comentarios donde acotaban que el servicio recibido era el ideal y no debían cambiar ningún aspecto. Esto se vio reflejado en evaluaciones con puntaciones perfectas, de veintiocho (28) puntos.

Los factores que presentaron en ciertos casos, necesidad de mejora son la comunicación efectiva, la creatividad e iniciativa y las relaciones interpersonales. Cabe destacar que estos factores anteriormente mencionados se encontraban entre el rango bueno y muy bueno, ningún factor se encontró en regular o deficiente, de manera que la sugerencia es en pro de la excelencia académica. Los resultados arrojados en la aplicación del cuestionario de alumnos se reflejan en la tabla N°19 y la representación gráfica en el gráfico N°2.

Tabla 19. Cuestionario evaluación de alumnos.

Rango de desempeño	*Personas*
Deficiente	0
Regular	0
Bueno	0
Muy bueno	1
Excelente	11
No aplica	1
No participó	1

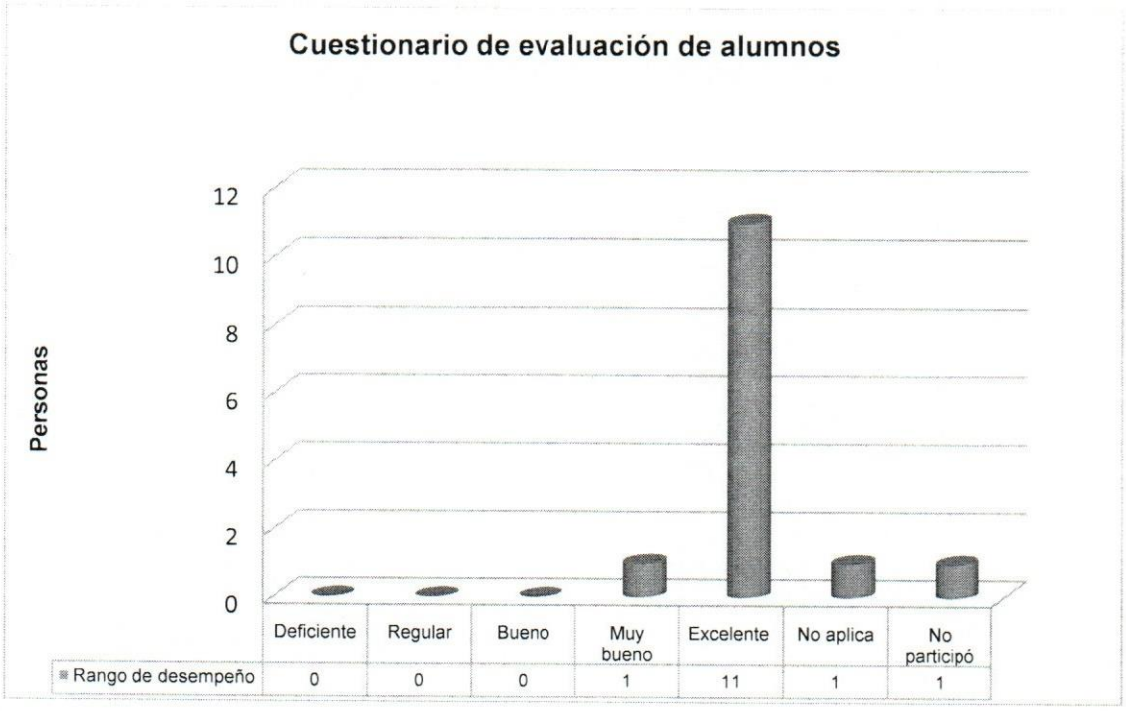


Gráfico 2. *Cuestionario de evaluación de alumnos.*

Una vez aplicado el cuestionario de evaluación de pares, que consistió en que cada docente debía evaluar el desempeño de cada uno de sus compañeros en los cargos ejecutados, se totalizaron lo promedios y arrojaron un puntaje totalmente inclinado al rango de desempeño, excelente (ver gráfico 3). Las puntuaciones estuvieron entre veinticuatro (24) y veintiocho puntos (28).

La directora, no participó en este proceso porque ella no tiene par dentro de la Escuela, porque el cargo que ejecuta.

A pesar que los resultados fueron altamente satisfactorios, los factores en que se detectaron necesidad de mejora fueron el trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, la adaptabilidad, compromiso organizacional, habilidad y conocimientos aplicados al cargo y la orientación al alumno. Estos se ubicaron entre regular y muy bueno.

En líneas generales, los docentes en los instrumentos reflejaron admiración por la labor realizada por cada uno de sus compañeros. Sin embargo, solicitan

determinar cuáles son los objetivos y tareas de cada departamento o coordinación y como estas pueden integrarse de manera efectiva, para evitar la fatiga laboral y favorecer el rendimiento de cada docente. Resaltan que su labor como coordinadores se fundamenta en velar por la excelencia académica con los recursos disponibles. Los resultados del rango de desempeño en el cuestionario de pares, se encuentran en la tabla N°20.

Tabla 20. Cuestionario de evaluación de pares.

Rango de desempeño	*Personas*
Deficiente	0
Regular	0
Bueno	0
Muy bueno	0
Excelente	13
No participó	1

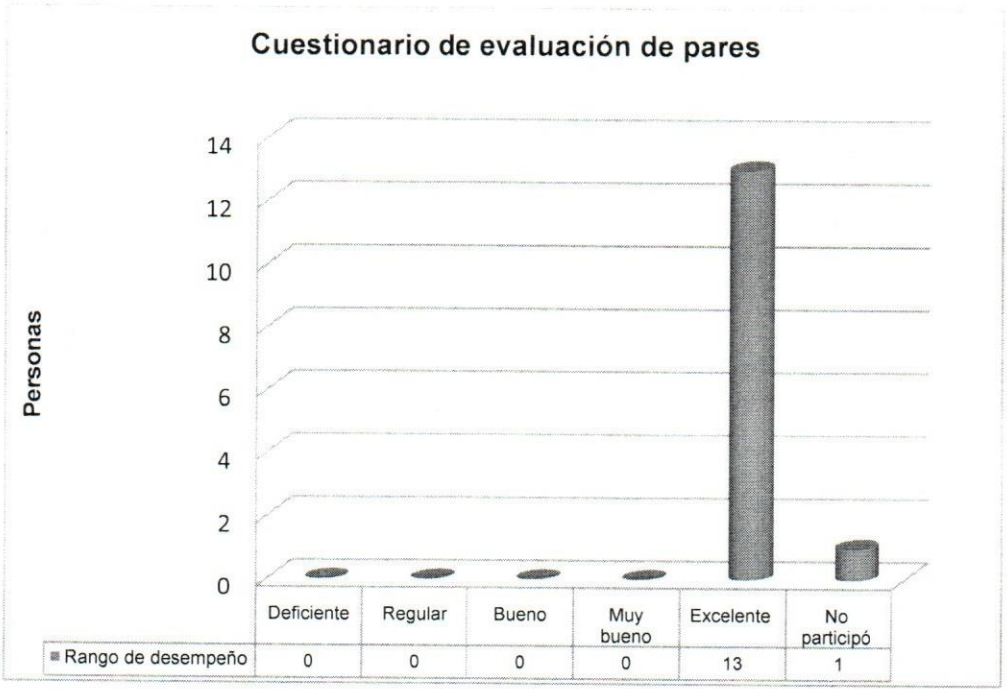


Gráfico 3. *Cuestionario de evaluación de pares.*

Al ser aplicado el cuestionario de evaluación a la Directora, ella manifestó que solamente podía evaluar el desempeño del Coordinador Académico y la Coordinadora Logística, de manera que solo estos dos miembros de la coordinación contaron con su evaluación. Una vez entrevistada personalmente, explicó que el desempeño de los Jefes de Departamento de cada mención se encontraba bajo el seguimiento del Coordinador Académico y que el resto de las Coordinaciones se encontraban bajo la supervisión de la Coordinadora Logística. Así mismo, el Jefe de Departamento de Producción Audiovisual, supervisa a la Coordinadora de Operaciones. Esta cadena de supervisión es la implementada por la Escuela, lo que les permite hacer sus procesos más efectivos, así que las evaluaciones fueron realizadas por cada uno de los responsables.

La Coordinadora Logística evaluó a la Coordinadora de Comunicaciones, la Jefe del Departamento de Producción Audiovisual, Coordinadora de Trabajos de grado y pasantías y al Coordinador de Unidad de Apoyo Informático.

Por su parte, el Coordinador Académico evalúo el desempeño de los Jefes de Departamento en las siguientes áreas: Artes Audiovisuales, Comunicaciones Publicitarias, Periodismo, Ciencias de la Comunicación y Humanidades.

Por su parte, el Jefe del Departamento de Producción Audiovisual evaluó a la Coordinadora de operaciones.

Es importante destacar, que la Directora no fue evaluada por su supervisor, porque no estaba comprendido dentro de la investigación, así que fue ubicada en el rango no aplica.

Los factores que se han de optimizar, detectados en los instrumentos fueron la innovación, creatividad, análisis, innovación, y eficacia. La motivación y persistencia se encuentran en rango muy bueno. Las puntuaciones obtenidas en el desempeño de los evaluados fueron entre doce (12) y veinticinco (25). La tabulación de resultados se encuentra en la tabla N°21 y la gráfica (Ver gráfico 4).

Tabla 21. Evaluación del supervisor.

Rango de desempeño	*Personas*
Deficiente	0
Regular	0
Bueno	3
Muy bueno	4
Excelente	6
No aplica	1

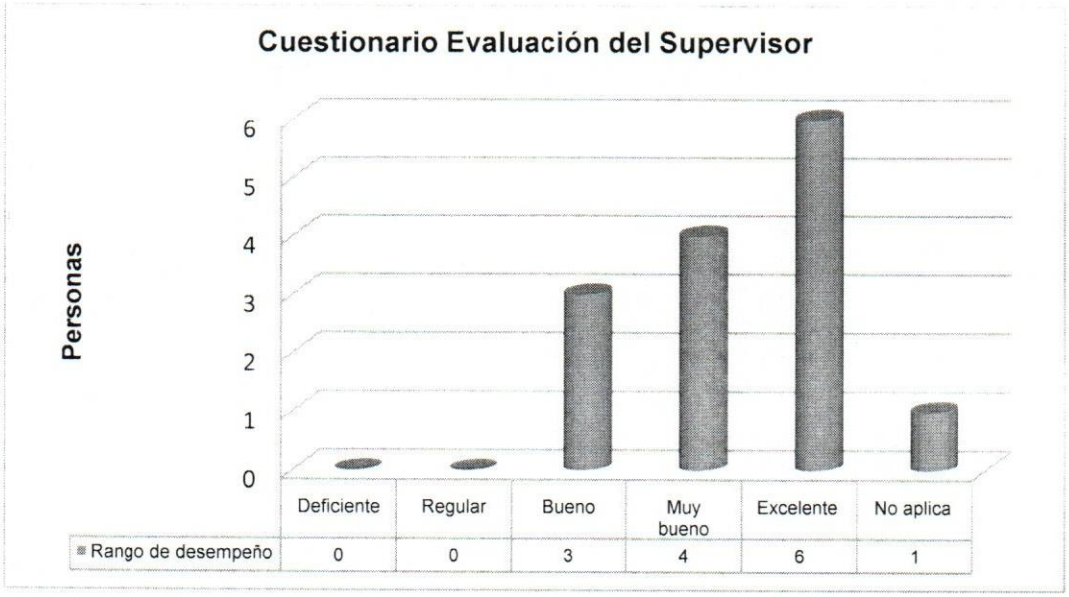


Gráfico 4. *Cuestionario de evaluación del supervisor.*

La evaluación de desempeño en 360° se completó al totalizar y promediar por cada sujeto, sus puntajes obtenidos en cada uno de los cuestionarios: autoevaluación, de alumnos, de pares y del supervisor. Al tener el puntaje por cada individuo se ubicó dentro de los rangos de la tabla N°17 y se graficaron los resultados.

A continuación se encuentra en la tabla N°22 las respectivas evaluaciones por cada sujeto:

Tabla 22. Cuestionarios 360°

Sujeto 1	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	19	28	27	No aplica	25
Rango	Muy bueno	Excelente	Excelente		Excelente

Sujeto 2	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	25	26	27	24	26
Rango	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Sujeto 3	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	27	27	26	24	26
Rango	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Sujeto 4	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	19	27	27	25	25
Rango	Muy bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Sujeto 5	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	28	24	25	21	25
Rango	Excelente	Excelente	Excelente	Muy bueno	Excelente

Continuación Tabla N°22

Sujeto 6	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	24	23	26	23	24
Rango	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Sujeto 7	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	21	No aplica	26	20	22
Rango	Muy bueno		Excelente	Muy bueno	Muy bueno

Sujeto 8	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del*	*Total*
Sujeto 9	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	21	26	25	23	24
Rango	Muy bueno	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Sujeto 10	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	No aplica	No aplica	No aplica	12	No aplica
Rango				Bueno	

Sujeto 11	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	21	28	24	21	24
Rango	Muy bueno	Excelente	Excelente	Muy bueno	Excelente

Continuación tabla N°22

Sujeto 12	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	26	19	24	21	23
Rango	Excelente	Muy bueno	Excelente	Muy bueno	Excelente

Sujeto 13	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	28	27	24	15	24
Rango	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente

Sujeto 14	*Cuestionario de autoevaluación*	*Cuestionario evaluación de alumnos*	*Cuestionario evaluación de pares*	*Cuestionario evaluación del supervisor*	*Total*
Puntuación	27	27	24	16	24
Rango	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Excelente

El desempeño del equipo de coordinación de la Escuela de Comunicación Social es muy bueno, con puntuaciones comprendidas entre veintidós (22) y veintiséis (26) puntos (ver gráfico 5).

Este resultado es óptimo y permitió determinar que este equipo posee altos niveles de destrezas, habilidades y capacidades, haciéndolos totalmente aceptables y conformes para la aplicación de diseño de equipo de alto desempeño. Los rangos de desempeño se encuentran la tabla N°23.

Tabla 23. Evaluación del desempeño 360°

Rango de desempeño	*Personas*
Deficiente	0
Regular	0
Bueno	0
Muy bueno	1
Excelente	12
No participó	1

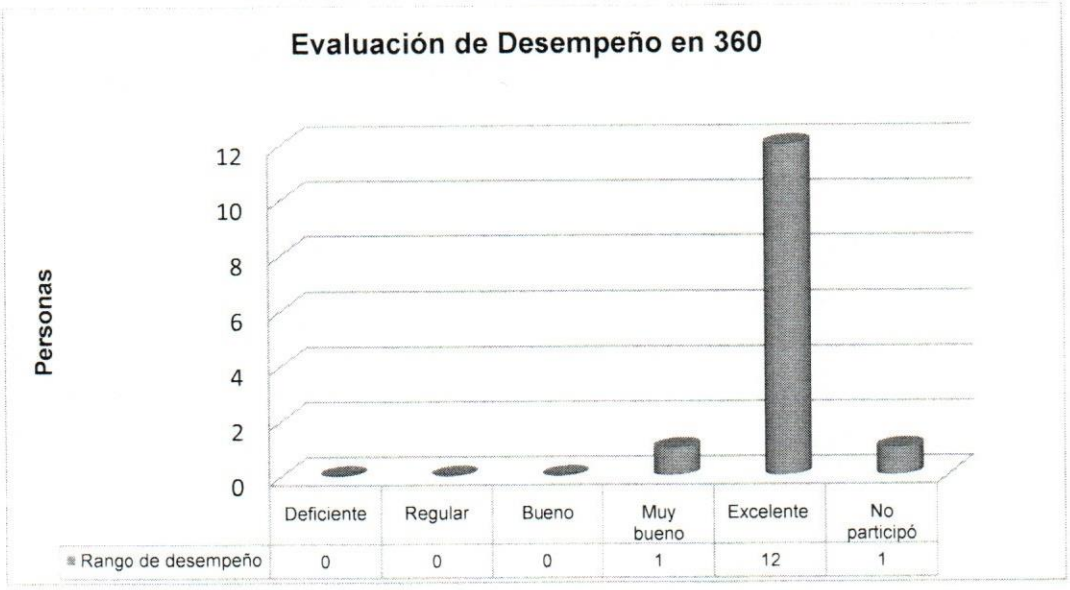


Gráfico 5. *Evaluación de desempeño en 360°.*

Al realizar la evaluación de desempeño en 360° se detectó que los factores evaluados son afines con las competencias de los perfiles de cargo diseñados por la Dirección de Recursos Humanos de la UCAB. (Ver anexo F, descripción de cargo de profesor y anexo G descripción de cargo Director).

En el caso de la Directora de la Escuela, fueron medidas la identificación con la institución, el conocimiento del trabajo, trabajo en equipo, calidad de los resultados del trabajo, comunicación y relaciones interpersonales, iniciativa y la capacidad de análisis.

Por su parte al personal docente, se le evaluaron los mismos indicadores que a la Directora y se le sumó la contribución al equipo de trabajo.

Este rasgo afín entre los factores medidos en la evaluación de desempeño de 360° y las competencias de los perfiles de cargo, garantiza que este proceso se diseñó acorde a los requerimientos de la Universidad. Por ello es vital chequear con regularidad la realidad vigente para que todos y cada uno de los instrumentos de desempeño, estén dirigidos bajo los mismos parámetros y orientados a la misión de la organización.

CAPÍTULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

A través del presente trabajo de investigación, se adquirieron conocimientos que pueden nutrir un proceso o un proyecto que se encuentre enmarcado en la misma línea: la formación de equipos de alto desempeño.

Para diseñar el proyecto de implementación de equipos de alto desempeño para el personal docente a tiempo completo y convencional, de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, se dio respuesta a todas las interrogantes de investigación, se detectaron las características del personal a tiempo completo y convencional, utilizando entrevistas de preguntas abiertas y cerradas que fueron tabuladas de acuerdo a los indicadores señalados en la operacionalización de las variables.

Posteriormente, se detectaron las necesidades a través de cuestionarios aplicados al personal docente, pares, supervisores y alumnos, haciendo uso de factores correspondientes al área de interés (autoevaluación, alumnos, pares y supervisor).

Finalmente, al detectar características y necesidades se determinó la factibilidad del proyecto y se diseñó el Project Charter, utilizando el formato de Tasmanian Government Project Management Guidelines (2011).

En un procedimiento de formación y desarrollo del recurso humano, es primordial una buena planificación y un buen manejo de la gestión del tiempo de acuerdo al cronograma y ésta debe ser acorde a los parámetros establecidos por las instituciones. Contar con estos procesos permite optimizar el alcance de los objetivos.

Por otra parte, es importante contar con el juicio de expertos en el área que orienten acerca el diseño de instrumentos, aplicación y levantamiento de la información. Sólo así se pueden diseñar una propuesta de mejora ante un problema planteado, de manera garantizada e innovadora.

Los instrumentos pueden ser aplicados para detectar necesidades y determinar las características. Deben ser concisos y con instrucciones claras. Al momento de entregarlos a la muestra seleccionada se recomienda hacer seguimiento para que cada individuo le pueda dar la atención y dedicación que amerite y pueda recibir orientación del evaluador responsable.

Si no se tienen los datos obtenidos en los instrumentos, no puede diseñarse la propuesta, ni evaluar los resultados, porque ambas tareas son predecesoras, de comienzo- a fin. Este hito debe ser identificado en el cronograma, para considerar las opciones de respuesta, con panoramas, optimistas, pesimista y más probable.

Es fundamental, conocer la cultura organizacional de la institución y la planificación estratégica donde se implantará la propuesta, porque cada una de las actividades, instrumentos y el diseño del proyecto deben estar elaborados para promover la misión del ente interesado. Igualmente, ser personal interno genera grandes beneficios, pero implica un alto sentido de ética para respetar y resguardas los resultados, porque son aplicados de forma anónima y voluntaria.

Finalmente, el presupuesto real excedió al estimado, a continuación se detalla la información en la siguiente tabla:

Tabla 24. Presupuesto estimado y presupuesto real

	Presupuesto estimado	**Presupuesto real**
	Estudios: 40.000Bs	*Estudios: 45.000Bs*
	Materiales: 3.500Bs.	Materiales: 8.000Bs
	Personal: 15.000Bs.	Personal: 20.000Bs.
	Digitalización de textos y gráficos: 4.000Bs.	Digitalización de textos y gráficos: 1.000Bs.
	Fotocopias: 1.000Bs.	Fotocopias: 300Bs.
	Equipos: 7.000Bs.	Equipos: dotados por la institución, sin costo alguno.
Total	**70.500**	**74.300**

Es importante, prever este tipo de excesos en el momento en que los costos comienzan a exceder en un proyecto, para aprovechar adecuadamente cada recurso y evitar desembolsos no considerados. Sin embargo, cabe acotar que el aumento en cada uno, se debió al incremento de la inflación y la escasez de recursos a nivel Nacional.

Todo proyecto debe ser planificado, con un alcance definido, un manejo adecuado de los costos y control del tiempo. Al manejar integrada cada área y procesos, se obtendrán resultados exitosos e innovadores, permeables en el tiempo.

La Especialización de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, brinda las herramientas necesarias, vigentes y pertinentes, utilizando la bibliografía contemporánea, para llevar a cabo todos los grupos de procesos con un esfuerzo temporal y crear un producto o resultado único, de calidad que atiende cabalmente a las demandas de la sociedad.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de equipos de alto desempeño para la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, es factible y puede generar alcances significativos para la Universidad, posicionándola ante los competidores y garantizando la permeabilidad de la excelencia académica y el compromiso social en la labor diaria.

Esta visión de equipos en las organizaciones es orientada hacia los objetivos, aprovechando las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros, constituyendo un equipo multidisciplinario dirigido con empatía, visión compartida y sintonía.

Luego de haber utilizado los instrumentos de recolección de datos, con una muestra intencional se detectó que el equipo de coordinación es responsable, posee las habilidades acordes al cargo, trabajan con solidaridad y de forma interdisciplinaria para alcanzar los objetivos planteados. Pese a la fatiga laboral, por la carga horaria y la alta matrícula de alumnos, son receptivos, persistentes y cumplen con los requerimientos de los interesados.

Los factores medidos, las características identificadas y las necesidades planteadas, permitieron brindarle a la Escuela una información integral en 360°, considerando la autoevaluación, los pares, alumnos y el supervisor. Esta herramienta garantiza objetividad y claridad en los resultados debido a que se emplearon instrumentos válidos y confiables.

A través de la implantación de este diseño se podrá mejorar la comunicación, asignación de tareas, responsabilidad, toma de decisiones y confianza.

Son un equipo con desempeño muy bueno, dispuesto a recibir el adiestramiento en formación de equipos de alto desempeño, porque poseen identidad Ucabista, que genera sentido de pertenencia hacia la institución.

El diseño del acta constitutiva fue elaborado y puede plantearse como una propuesta a las instancias pertinentes de la UCAB, para su posterior ejecución.

Una gran ventaja que tiene esta propuesta es que está alineada al Plan Estratégico UCAB 20-20 orientada a una educación universitaria en competencias, considerando la habilidad trabajo en equipo, que se encuentra inmersa en el perfil del docente Ucabista.

Los procesos, actividades y objetivos se cumplieron de manera satisfactoria y se cumplió con el cronograma, la información se otorgó a todos los interesados para tomar medidas de acuerdo a los resultados arrojados.

Se recomienda considerar las holguras entre cada actividad, realizar seguimiento a los procesos a través de listas de verificación y cerrar el proyecto atendiendo a todos los interesados, para garantizar la conformidad con los entregables otorgados.

Así mismo, es importante incorporar a la descripción de los perfiles de cargo los siguientes factores para enriquecerlos: orientación al alumno, creatividad, persistencia e innovación, porque reflejaron debilidades que merecen ser atendidas mediante herramientas fundamentadas en el comportamiento organizacional, orientado a proyectos.

La gerencia de proyectos requiere seguimiento en todos los grupos de procesos y la evaluación de los mismos es lo que permite la mejora continua. Para concluir, el diseño de equipos de alto desempeño es una línea que puede integrarse a las mejores prácticas con total conformidad, con el personal calificado y experto en el área de la educación universitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, D. (2011). *Características de la competencia de liderazgo de los enfermeros en práctica avanzada.* Recuperada el 1 de Noviembre de 2012 del portal web: http://enfermeriaavanzada.blogspot.com/

Alles, M (2008). *Desempeño por competencias, evaluación 360°.* (3era. Ed.) México: Ediciones Granica.

Araneda, K., Cordero, P. y Landaeta, F. (2006). *Modelo De Ead: una propuesta experiencial.* (Trabajo especial de grado). Recuperada el 1 de Noviembre de 2012 del portal web: www.trustplacement.cl/publicaciones Santiago de Chile.

Barreto, G. y Sandlien G. *Equipos autodirigidos.* Recuperada el 1 de Diciembre de 2012 del portal web: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/equipautodirigi.htm

Bell, C. y French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional.* (5ta. Ed.) México: Pretince Hall.

Blanco, A (2010). *Formulación y evaluación de proyectos.* (8va. Ed) Venezuela: Editorial Texto C.A.

Castro, M. (2008). *Haga de su equipo, un equipo de alto desempeño.* Recuperada el 2 de Diciembre de 2012 del portal web: http://winred.com/management/haga-de-su-equipo-un-equipo-de-alto-desempeno/gmx-niv116-con10704.htm

Cayetano, J. (2007). *Equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas.* (Tesis doctoral). Recuperada de UAMI13875.PDF. (Núm. 148.206.53.231)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica en el éxito de las organizaciones.* (2da. Ed.) México: Editorial Thomson.

Cobucci, U. (2007). *Formación de equipos de alto desempeño.* Petróleos de Venezuela S.A. e Hidroex. Caracas.

Construction Industry Institute (2011). *Ciclo de vida del proyecto.* Recuperado en marzo, 5, 2014 de www.construction-institute.org

Cova, M. y Oliveros, D. *Desarrollo de grupos y equipos de alto desempeño.* (2009). Recuperado el 23 de septiembre de 2012 del

portal web: http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_de_alto desempeno.pdf

Crainer, S. y Hodgson, P. (1994). *Los hábitos de los grandes directivos: análisis de las actividades directivas que conducen al éxito: visión, energía, compromiso, liderazgo.* España: Ediciones Folio, S.A.

Cruz, R. (2009). *Diseño de un modelo integral de gestión por competencias para el área de service solution operation dentro del departamento de servicios de outsourcing de la empresa IBM de Venezuela.* (Trabajo especial de grado). Recuperada de la base de datos Biblioteca UCAB. (TESIS.GP2009.C68)

Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.* (8va. Ed.) México: Mc. Graw Hill.

Egovernment Tasmania (2011). *Project Charter.* Recuperada en abril, 1, 2014 de http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management

Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Abril de 2011.

Fernández, N. y Juárez, C. (2001). *La eficacia de los equipos de trabajo y su medición.* Recuperado el 14 de Octubre de 2013 del portal web:http://search.proquest.com/docview/1348764554/fulltextPDF/13EB37670B331B81F7D/15?accountid=119781#

Gebbia, A. (2002). *Conformación de equipos de proyecto de alto desempeño en la dirección de expansión de generación de C.V.G. EDELCA, diagnóstico y propuesta.* (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos). Recuperada de la base de datos Biblioteca UCAB. (TESIS.GP2002.G4)

Gido, J. y Clements, J. (2008). *Administración exitosa de proyectos.* (3ra. Ed.) México: Cengage Learning.

Granés, G. (2007). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias.* . (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos). Recuperada de la base de datos Biblioteca UCAB. (TESIS.GP2007.G634)

Gray, C. y Larson, E. (2009). *Administración de proyectos.* (4ta.Ed.) México: Mc Graw Hill.

Harvard Business Review. (1999). *Dirigir personas: en la empresa.* España: Ediciones Deusto, S.A.

Ley de Derecho de Autor. (1993). *Gaceta oficial.* Octubre de 1993.

Ley de Universidades. (1970). *Gaceta oficial.* Septiembre de 1970.

Martínez, R. (2009). *Diagnóstico del sistema de evaluación de desempeño de personal del área de ingeniería de una empresa consultora de ingeniería VEPICA, C.A.* (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos). Recuperada de la base de datos Biblioteca UCAB. (TESIS.GP2009.M36)

Normas para la selección del personal docente e investigación de la UCAB, de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Abril de 2001.

Palacios, L. (2009). *Gerencia de proyectos: un enfoque latino.* (5ta. Ed.) Montalbán-La Vega: Publicaciones UCAB.

Palamary, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Publicación periódica.* Recuperada de Ebsco: (Núm. 82028544)

Project Management Institute. (2013) *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: guía del PMBOK.* (5ta. Ed.) Pennsylvania: Autor.

Project Management Institute. (2006) *Código de Ética y Conducta Profesional.* Autor.

Reglamento parcial de la ley de Universidades, de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Septiembre de 1971.

Reglamento parcial de la ley de Universidades, de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Febrero de 1976.

Reglamento sobre el funcionamiento de los Departamentos de la Escuela de Comunicación Social, de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Abril de 1992.

Reglamento sobre la evaluación del personal docente y de investigación de la UCAB, de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Mayo de 2004.

Reglamento sobre escalafón de los miembros ordinarios del personal docente y de investigación, de la Universidad Católica Andrés Bello. *Consejo Fundacional.* Febrero de 2006.

Rivero, J. (2013). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño bajo el principio de mejora continua para el área de gestión de procesos en una institución financiera pública* (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad). Recuperada de la base de datos Biblioteca UCAB. (TESIS.SC2013.R7)

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13era. Ed.) México: Pearson Educación.

Universidad Católica Andrés Bello (2013). *Información institucional* Recuperado en noviembre, 2, 2013 de Http://www.ucab.edu.ve

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2007). *Código de ética del docente.* Maracay: Autor.

Vera, H. (2008). Forma equipos de alto desempeño. *Publicación periódica.* Recuperada de Ebsco: (Núm. 36183439)

ANEXO A

Entrevista al personal docente a tiempo completo y convencional

Realizada a:_____

Cargo:_____

Años de desempeño en el cargo: _____

Antigüedad dentro de la Institución: _____

El presente instrumento se diseña para describir las las características del personal docente a tiempo completo y convencional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. De esta manera, se podrán detectar sus características afines para un *Diseño de equipos de alto desempeño.*

Cobucci (2007) define estos equipos de la siguiente manera:

> Es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. Comprometidos en un propósito común, asignan claramente las tareas y responsabilidades, generando un ambiente de confianza, estableciendo metas realistas, retadoras y una manera eficaz y eficiente de alcanzarlas (s.p.)

1. ¿Considera que los objetivos organizacionales de la Universidad, requieren del trabajo en equipo para su alcance? Justifique.

_____

_____

_____

_____

2. ¿Sus habilidades y conocimientos se encuentran asociadas a su cargo?

3. ¿En su equipo de trabajo se evalúan los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos?

4. ¿Su labor docente la diseña en función de las necesidades de los alumnos? Justifique.

5. ¿Considera que sus conductas y sus necesidades son afines con las metas de la Universidad? De ser afirmativa su respuesta, mencione al menos un ejemplo.

6. ¿Las actividades que realiza las ejecuta orientada hacia el logro? ¿Considera importante sobrepasar los parámetros de excelencia?

7. ¿En cuántos procesos de evaluación de desempeño ha participado?

8. ¿Cuál es su opinión sobre la retroalimentación de los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño?

_____

_____

_____

9. ¿Considera necesario realizar cambios en el proceso de evaluación de desempeño? Explique.

_____

_____

_____

_____

10. De acuerdo a la definición señalada en la primera hoja ¿considera que su equipo de trabajo es afín para aplicarle un diseño de equipos de altos desempeño? Justifique.

_____

_____

_____

_____

ANEXO B

Cuestionario de Autoevaluación

Escuela de Comunicación Social.

Nombre del evaluado:_____

CI:_____

Cargo:_____ Tiempo completo_____ Tiempo convencional_____

De acuerdo a los factores que se presentan a continuación, evalúe su desempeño docente calificándolo dentro de los siguientes rangos de actuación.

DEFINICIÓN DE FACTORES

- *Automotivación:* Es la disposición para trabajar bien, alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el trabajo.
- *Persistencia:* Es la orientación a la acción, comprometerse con los objetivos, cumplir plazos, ser persistente y eficiente, organizarse en el tiempo.
- *Análisis:* Comprender situaciones, descomponer datos, hechos, cifras y situaciones. Indagar, reflexionar, logrando hacer clasificación lógica de las ideas.
- *Creatividad:* Generar, producir, modificar ideas, orientadas a soluciones eficaces.
- *Iniciativa:* Intentar activamente influenciar hechos y acciones para alcanzar los objetivos, mejorar los resultados o crear oportunidades.
- *Eficacia:* Fijar metas. Establecer estándares de trabajo. Monitorear evaluar el progreso hacia las metas. Tomar decisiones basadas en costo/beneficio.
- Innovación: Incorporar nuevas ideas, conocimientos e interpretaciones frente a un hecho, un problema y/o una situación.

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser evaluados en relación a su desempeño. En cada factor evalúe el nivel de aplicación evidenciado en usted, basándose en la siguiente escala.

Excelente	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
Muy bueno	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado
Bueno	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
Regular	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
Insatisfactorio	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

FACTORES DE ÉXITO	**Excelente (4)**	**Muy bueno (3)**	**Bueno (2)**	**Regular (1)**	**Insatisfactoria (0)**
Auto motivación					
Persistencia					
Análisis					
Creatividad					
Iniciativa					
Eficacia					
Innovación					
TOTALES					

Puntaje máximo: 28 Puntaje mínimo: 0 Total:

OBSERVACIONES:_____

ANEXO C

Cuestionario Evaluación de Alumnos

Escuela de Comunicación Social.

Nombre del docente evaluado:_____

Materia:_____

De acuerdo a los factores que se presentan a continuación, evalúa el desempeño del docente calificándolo dentro de los siguientes rangos de actuación.

DEFINICIÓN DE FACTORES

- *Comunicación efectiva:* Se trata de la habilidad para escuchar con atención y transmitir mensajes en forma coherente y efectiva de manera verbal o escrita. Implica la posibilidad de adaptar el lenguaje a diferentes audiencias o interlocutores, el manejo eficiente de la información y el uso adecuado de los diferentes canales comunicacionales disponibles.
- *Habilidad, conocimiento y destreza en la materia:* Posee y aplica efectivamente conocimientos, habilidades y esfuerzos para el desempeño de su área académica.
- *Orientación al alumno:* Consiste en poseer una elevada vocación de servicio expresada en el deseo e interés por satisfacer sus necesidades, y en una permanente sensibilidad para generar respuestas concretas y satisfactorias. Incluye también el interés por conocer las necesidades del alumno para anticiparse a sus demandas, debido al establecimiento de relaciones efectivas y productivas con todos los interesados.
- *Orientación al servicio:* Consiste en poseer un concepto y conocimiento comprensivo de los interesados, de manera tal que nos permita demostrar sensibilidad para responder eficazmente a sus necesidades y demandas, favoreciendo la gestión y agregando valor a la organización.
- *Creatividad e iniciativa:* Consiste en la habilidad de innovar, de plantear e implementar nuevas ideas y romper los paradigmas establecidos para el logro de los objetivos.
- *Sensibilidad social:* Esta competencia va atada al legítimo interés por ayudar a otros, se relaciona con la habilidad para identificar, impulsar y mantener transacciones con todos los interesados.

- *Relaciones interpersonales:* Disposición y habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales y efectivas con otros a fin de satisfacer las necesidades del alumno y lograr los objetivos. Significa establecer contactos interpersonales con confianza, ganar – ganar, generando acuerdos y soluciones mutuamente satisfactorias.

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser evaluados en relación al desempeño por parte del trabajador. En cada factor evalúe el nivel de aplicación evidenciado en el empleado basándose en la siguiente escala.

Excelente	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
Muy bueno	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado
Bueno	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
Regular	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
Insatisfactorio	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

FACTORES DE ÉXITO	**Excelente (4)**	**Muy bueno (3)**	**Bueno (2)**	**Regular (1)**	**Insatisfactoria (0)**
Comunicación efectiva					
Habilidad, conocimiento y destreza en la materia					
Orientación al alumno					
Orientación al servicio					
Creatividad e iniciativa					
Sensibilidad social					
Relaciones interpersonales					
TOTALES					

Puntaje máximo: 28 Puntaje mínimo: 0 Total:

OBSERVACIONES: _____

_____

_____

_____

ANEXO D

Cuestionario Evaluación de Pares

Escuela de Comunicación Social.

Nombre del evaluado:_____

Cargo:_____

De acuerdo a los factores que se presentan a continuación, evalúa el desempeño del docente calificándolo dentro de los siguientes rangos de actuación.

DEFINICIÓN DE FACTORES

- *Trabajo en equipo:* Es la habilidad para trabajar conjuntamente con otras personas en función de los objetivos organizacionales. Implica conciliar las diferencias individuales y los estilos personales para alcanzar las metas del equipo y lograr los resultados.
- *Habilidades y conocimientos aplicados al cargo:* Posee y aplica efectivamente conocimientos, habilidades y esfuerzos para el desempeño de su cargo.
- *Cumplimiento de objetivos:* Mide los resultados obtenidos con éxito de acuerdo a las metas y objetivos propuestos, buscando la forma eficiente de lograrlos.
- *Adaptabilidad:* Es la capacidad de adaptar el comportamiento ante cambios en el entorno, manteniendo la calidad en los resultados del trabajo, involucra entender a diversas personas y situaciones, ajustar acciones o conductas propias, y proponer alternativas y estrategias para anticiparse a los cambios futuros, reforzando acciones en función a los resultados.
- *Orientación al alumno:* Consiste en poseer una elevada vocación de servicio expresada en el deseo e interés por satisfacer las necesidades del alumno y en una permanente sensibilidad para generar respuestas concretas y satisfactorias. Incluye también el interés por conocer las necesidades de los estudiantes para anticiparse a sus demandas.
- *Compromiso organizacional:* Alinea sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la institución. Antepone la misión de la Institución a sus preferencias.

- *Orientación al logro:* Se trata del compromiso y dedicación por obtener siempre los mejores resultados a través de la perseverancia en las acciones, al asumir riesgos, tomar la iniciativa, y utilizar al máximo los recursos disponibles para alcanzar las metas. Se expresa en el interés de realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los parámetros de excelencia establecidos dentro o fuera de la organización.

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser evaluados en relación al desempeño por parte del trabajador. En cada factor evalúe el nivel de aplicación evidenciado en el empleado basándose en la siguiente escala.

Excelente	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
Muy bueno	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado
Bueno	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
Regular	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
Insatisfactorio	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

FACTORES DE ÉXITO	**Excelente (4)**	**Muy bueno (3)**	**Bueno (2)**	**Regular (1)**	**Insatisfactoria (0)**
Trabajo en equipo					
Habilidades y conocimientos aplicados al cargo					
Cumplimiento de objetivos					
Adaptabilidad					
Orientación al alumno					
Compromiso organizacional					
Orientación al logro					
TOTALES					

Puntaje máximo: 28 Puntaje mínimo: 0

Total:OBSERVACIONES:_____

_____

_____

ANEXO E

Cuestionario de Evaluación del Supervisor

Escuela de Comunicación Social.

Nombre del evaluado:_____

Cargo:_____

De acuerdo a los factores que se presentan a continuación, evalúa el desempeño del docente calificándolo dentro de los siguientes rangos de actuación.

DEFINICIÓN DE FACTORES

- *Motivación:* Es la disposición para trabajar bien, alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el trabajo.
- *Persistencia:* Es la orientación a la acción, comprometerse con los objetivos, cumplir plazos, ser persistente y eficiente, organizarse en el tiempo.
- *Análisis:* Comprender situaciones, descomponer datos, hechos, cifras y situaciones. Indagar, reflexionar, logrando hacer clasificación lógica de las ideas.
- *Creatividad:* Generar, producir, modificar ideas, orientadas a soluciones eficaces.
- *Iniciativa:* Intentar activamente influenciar hechos y acciones para alcanzar los objetivos, mejorar los resultados o crear oportunidades.
- *Eficacia:* Fijar metas. Establecer estándares de trabajo. Monitorear evaluar el progreso hacia las metas. Tomar decisiones basadas en costo/beneficio.
- *Innovación:* Incorporar nuevas ideas, conocimientos e interpretaciones frente a un hecho, un problema y/o una situación.

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser evaluados en relación al desempeño por parte del trabajador. En cada factor evalúe el nivel de aplicación evidenciado en el empleado basándose en la siguiente escala.

Excelente	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
Muy bueno	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado
Bueno	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
Regular	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
Insatisfactorio	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

FACTORES DE ÉXITO	**Excelente (4)**	**Muy bueno (3)**	**Bueno (2)**	**Regular (1)**	**Insatisfactoria (0)**
Motivación					
Persistencia					
Análisis					
Creatividad					
Iniciativa					
Eficacia					
Innovación					
TOTALES					

Puntaje máximo: 28 Puntaje mínimo: 0 Total:

OBSERVACIONES:_____

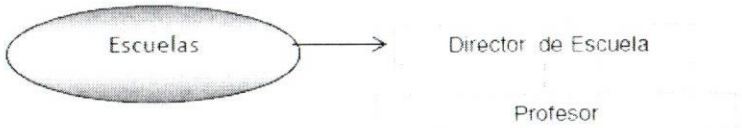
ANEXO F

Descripción de Cargo Profesor

1

Descripción de Cargo/Rol

UCAB Universidad Católica Andrés Bello

I.-Identificación del cargo/rol:	*Supervisión recibida (inmediata):*
Profesor	*Director de Escuela*
Posición en la Organización:	*II.- Propósito General:*
	Desarrollar estrategias metodológicas para garantizar un adecuado proceso de enseñanza - aprendizaje.

III.-Flujo de Procesos

Funciones (Actividades Generales)	*Tareas (Actividades específicas)*	*Clientes* / *Productos*	*Proveedores* / *Insumos*
1. Organizar y coordinar las actividades previstas en el proceso de aprendizaje.	1.1. Planificar metodologías apropiadas a las nuevas tendencias y características de los estudiantes para fomentar el aprendizaje. 1.2. Acompañar y ofrecer explicaciones comprensibles ante las solicitudes de los estudiantes. 1.3. Elaborar el material de apoyo necesario para el aprendizaje. 1.4. Llevar a cabo el proceso de aprendizaje en los espacios destinados a tal fin. 1.5. Planificar actividades con conocimientos disciplinares actualizados.	Estudiantes, Escuelas (Material de apoyo para las clases, acta de notas)	Estudiantes, Escuela (proyectos de investigación e innovación educativa, programas de formación)
2. Evaluar y calificar a los estudiantes, según los criterios técnicos y competencias a desarrollar.	2.1. Elaborar y emitir a la Escuela el acta de notas. 2.2. Asesorar tesis en los diferentes niveles, como tutor o evaluador.		
3. Participar y dirigir actividades extra cátedras.	3.1. Participar en el trabajo de equipos interdisciplinarios. 3.2. Asistir a reuniones convocadas por las autoridades de la Universidad.		

Profesor

III.-Flujo de Procesos

Funciones (Actividades Generales)	*Tareas (Actividades específicas)*	*Clientes* / *Productos*	*Proveedores* / *Insumos*
	3.3. Participar en los programas de formación propuestos por la Universidad. 3.4. Participar en proyectos de investigación e innovación educativa.	Estudiantes y Profesores (Atención y eficacia de los procesos)	Oportunidades de mejora en los procesos.
4. Desarrollar y ejecutar las actividades administrativas que le asigne el Director	4.1.Llevar a cabo las actividades de coordinación adscritas a las Escuelas, dependiendo del número de estudiantes y tamaño de la escuela.		
5. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad	5.1. Participar en la mejora de los procesos y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.		

IV.- Perfil de Competencias	3 ***Profesor***
Competencias Genéricas	*Competencias Técnicas* Σ *Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas*
Identificación con la institución Conocimiento del trabajo Calidad de los resultados del trabajo Comunicación y relaciones interpersonales Productividad Iniciativa Trabajo en equipo Capacidad de análisis Contribución al equipo de trabajo Capacidad para trabajar bajo presión	*Educación + Experiencia+ Conocimientos* Graduado universitario en la(s) carreras(s) de la Escuela, preferiblemente con master en el área. Experiencia en el área y en la docencia. **Conocimiento en:** Reglameto de educación superior, normativa de la Universidad. Paquete Office **Nota:** Para realizar cabalmente las funciones exigidas, se requiere un tiempo promedio de inducción en el cargo.
Relaciones internas	*Habilidades + Destrezas*
Autoridades universitarias. Áreas Administrativa y Académicas de la Universidad. Institutos y Centros de Investigación	Dirección y coordinación de equipos de trabajo Toma de decisiones estratégicas Liderazgo y carisma Manejo de grupos
Relaciones Externas:	*Responsabilidades*
Institutos de Investigación externos	Por actas de notas que emite. Asesoria de tesis en los diferentes niveles.
Normas que rigen el puesto	*Observaciones:*
Normas internas de la UCAB Reglamento del personal Docente y de Investigación de la UCAB.	Esta descripción de cargo aplica para Profesores a tiempo completo y a dedicación. Los Profesores a tiempo completo dictarán no menos de 12 horas semanales de clases en la universidad y los profesores a dedicación dictarán no menos de 6 horas semanales de clases en la univerisidad.

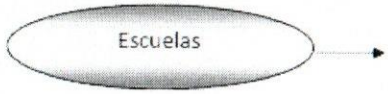
Descripción de Cargo Director de Escuela

1

Descripción de Cargo/Rol

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

CC:

I.-Identificación del cargo/rol:	Supervisión recibida (inmediata):
Director de Escuela	Decano de la Facultad
Posición en la Organización:	II.- Propósito General:
	Proporcionar los lineamientos, gestionar los resultados y establecer controles necesarios para definir la operación de la gestión de la Escuela a su cargo y a su vez garantizar su cumplimiento.

III.-Flujo de Procesos

Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades especificas)	Clientes / Productos	Proveedores / Insumos
1. Proporcionar los lineamientos, objetivos y misión de la Escuela	1.1. Estudiar permanente el mercado laboral y sus necesidades. 1.2. Correlacionar el pensum de estudio y la estructura de la Escuela según el estudio realizado. 1.3. Definir la misión, visión y objetivos de la Escuela. 1.4. Reclutar y seleccionar el personal docente y administrativo según los objetivos. 1.5. Propiciar, conjuntamente con la DTI, la actualización tecnológica de la Escuela . 1.6. Revisar el cumplimiento de los objetivos por parte del personal docente y administrativo. 1.7. Identificar, conjuntamente con la Dirección de Recursos de Humanos, las necesidades de actualización del personal docente. 1.8. Participar en la búsqueda de financiamiento para la formación del profesorado. 1.9. Planificar la carrera para profesores.	Consejo de Escuela, Decano de la Facultad, Secretaria General, Estudiantes, Profesores, Personal de la Escuela, empresas externas.	Consejo de Escuela, Decano de la Facultad, Rector , OCACE, Secretaría General, estudiantes, profesores, personal de la Escuela, proveedor de equipos, materiales y repuestos.
2. Coordinar y supervisar las actividades académicas.	2.1. Coordinar y apoyar eventos académicos. 2.2.- Revisar los posibles reconocimientos de estudios por traslado interno y externo de estudiantes. 2.3. Decidir petición de estudiantes para estudiar dos carreras. 2.4. Identificar y proponer al Consejo de Facultad los seminarios y electivas a ofrecer y seleccionar la cantidad de admitidos. 2.5. Determinar los índices para cursos propedeúticos y cantidad de admitidos.		

III.-Flujo de Procesos

Director de Escuela

Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos	Proveedores Insumos
	2.6. Solicitar cursos intensivos de verano. 2.7. Mantener el orden y cumplimiento de las normas. 2.8. Convocar y dirigir los Consejos de Escuela. 2.9. Incentivar las investigaciones y publicaciones entre los profesores y estudiantes.		
3. Brindar atención al público.	3.1. Asesorar a los estudiantes y profesores en materia académica. 3.2. Atender a padres y representantes, que así lo requieran 3.3. Atender a empresas en relación a convenios, pasantías y financiamientos.		
4. Promocionar a la Escuela en Centros Educativos y Empresas.	4.1. Visitar centros educativos para promover la Escuela y reclutar nuevos estudiantes. 4.2. Visitar empresas para que conozcan el nivel de los estudiantes y realizar convenios.		
5. Coordinar y supervisar la labor del personal docente.	5.1. Fijar horarios y fechas de exámenes. 5.2. Convocar reuniones periódicas. 5.3. Proponer el nombramiento y remoción del personal docente. 5.4. Supervisar la evaluación del personal docente por los estudiantes 5.5. Vigilar el cumplimiento del programa y a la asistencia del personal docente. 5.6. Realizar la inducción a la Escuela al nuevo personal docente.		
6. Ejercer la inspección y dirección de los servicios y del personal administrativo.	6.1. Supervisar los procesos de inscripción y reincorporación de los estudiantes. 6.2. Supervisar la elaboración de conformidad de expedientes y lista de posibles graduandos. 6.3. Realizar la inducción a la Escuela del nuevo personal administrativo. 6.4. Supervisar el desempeño del personal administrativo.		
7. Prestar asesorías internas y externas.	7.1. Asesorar a la Universidad en relación al área de la Escuela cuando se requiera. 7.2. Ofrecer los servicios de asesoría a empreas externas.		

III.-Flujo de Procesos — ***Director de Escuela***

Funciones (Actividades Generales)	*Tareas (Actividades específicas)*	*Clientes Productos*	*Proveedores Insumos*
8. Convocar reuniones con el comité de Trabajo de Grado	8.1. Proponer a los profesores evaluadores del proyecto de Trabajo de Grado. 8.2. Asignar las fechas de defensa y jurado de Trabajo de Grado 8.3. Supervisar la realización de defensas de Trabajo de Grado.		
9. Convocar reuniones con el Decano de la Facultad.	9.1. Informar periódicamente sobre la gestión de desempeño de la Escuela . 9.2. Preparar el proyecto de presupuesto anual de la escuela.		
10. Levantar y mantener al día el inventario de los bienes.	10.1. Supervisar el manteniemiento de los equipos y materiales. 10.2. Velar por la compra de equipos, materiales y repuestos.		
11. Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.	11.1. Supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Sistema de Gestión de la Calidad.		

IV.- Perfil de Competencias

Director de Escuela

Competencias Genéricas	*Competencias Técnicas* Σ *Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas*
Identificación con la institución Conocimiento del trabajo Calidad de los resultados del trabajo Comunicación y relaciones interpersonales. Productividad Iniciativa Visión del conjunto Delegación Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Conciencia de costos Capacidad de análisis Planificación Habilidades supervisorias Toma de decisiones.	*Educación + Experiencia+ Conocimientos* Graduado universitario en la(s) carrera(s) de la Escuela, con master en el área. Experiencia en el área y en la docencia. **Conocimiento en:** Reglameto de educación superior, normativa de la Universidad. Paquete Office Dominio del idioma inglés. **Nota:** Para realizar cabalmente las funciones exigidas, se requiere un tiempo promedio de inducción en el cargo de 12 meses (mínimo)
Relaciones internas	*Habilidades + Destrezas*
Autoridades Universitarias. Áreas Administrativas y Académicas de la Universidad. Institutos y Centros de Investigación	Dirección y coordinación de equipos de trabajo Toma de decisiones estratégicas Liderazgo y carisma Manejo de personal, comunicación y oratoria Relaciones públicas (internas y externas) Relaciones interpersonales entre cargos, equipos dentro y fuera de la unidad.
Relaciones Externas:	*Responsabilidades*
Institutos de Investigación externos Empresas	Por materiales y equipos del crgo y apoyo. Por el cumplimiento del personal de la Escuela Por procesos amplios de tipo gerencial (multifuncionalidad, proceso integral) Por calidad en sus decisiones. Por atención especial a los clientes (cordial) y justo a tiempo.
Normas que rigen el puesto	*Observaciones:*
Normas internas de la UCAB Reglamento del Personal Docente y de Investigación de la UCAB.	