

PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN EL DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA UCLA.

Lidia Colmenárez

Profesora del Decanato de Administración
y Contaduría UCLA
lidiacolmenarez@ucla.edu.ve

RESUMEN

La satisfacción laboral es elemento clave para garantizar el rendimiento del recurso humano en cualquier organización. Viene dada por la atención oportuna de requerimientos y necesidades en los planos personal, laboral, profesional y social comunitario, desde el momento inicial en que el empleado se incorpora al grupo de trabajo; de allí que la comunicación y la motivación permanentes y por diversas vías, son fuentes primigenias de satisfacción o insatisfacción en los grupos laborales dependiendo de cómo, cuándo y a través de qué estrategias se dan. La presente investigación se interesa en diagnosticar el proceso de inducción del personal docente de nuevo ingreso al Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”; con la finalidad de caracterizarlo, de identificar las carencias que ocurren en dicho proceso y sugerir acciones que conduzcan a atender oportuna y adecuadamente las necesidades iniciales en cuanto a conocimiento de procedimientos administrativos, académicos, normas y estructura organizativa, planta física; oportunidades y beneficios que ofrece el decanato a sus docentes, de manera tal que se pueda contribuir a su incorporación con la prontitud y efectividad necesaria y facilitar su productividad académica y de investigación. A través de una investigación institucional de corte evaluativo, se aborda la fase de diagnóstico del proceso en estudio, basado en el paradigma empírico positivista y el método inductivo-deductivo. Se concluye que el proceso se realiza en los Departamentos de manera incipiente; ya que los docentes, en un alto porcentaje, van adquiriendo información a medida que transcurre su tiempo en el DAC. Destaca la disposición del personal con experiencia para apoyar iniciativas que se dirijan en el sentido propuesto para cooperar en la asistencia de los docentes de nuevo ingreso y por tanto en su incorporación al proceso de mejora continua en el DAC-UCLA.

Palabras Clave: Inducción de personal, comunicación, motivación, productividad académica y de investigación.

Recibido: 08-11-07
Aceptado: 29-05-08

SUMMARY

Work force satisfaction is the key element to guarantee the performance of human resources in any organization. It is granted by the opportune attention given to all requirements and needs, at personal, professional and social communitarian levels from the moment in which the employee is incorporated to the work force, therefore, the permanent communication and motivation given by different means are the main sources of satisfactory or unsatisfactory behaviour in the different work force groups, depending on how, when and through which strategies these are given. The present research offers a diagnosis of the Lisandro Alvarado University Administration and Accounting Deanship (DAC-UCLA) new education personnel induction process, with the purpose of characterizing and identifying the deficiencies that occur in this process, and to suggest actions that would take care suitably and adequately of all the initial needs and required knowledge about the administrative, academic norms and organization structure procedures, infrastructure, opportunities and benefits that the deanship offers its teachers; in such a way, that it can efficiently contribute to incorporate them and facilitate their academic and research productivity. Through an institutional research of evaluative pattern, the diagnosis stage of the process in study is approached based on the positive empiric paradigm and the inductive-deductive methods. It concludes that the process is carried out in the different departments, due to the fact that a big percentage of the teachers acquire useful information during their time with DAC-UCLA. The disposition of the experienced personnel stands out in support of the initiatives directed to the assistance of the new personnel, and therefore taking part in the continuous incorporation and improvement process of the DAC-UCLA.

Key words: Personnel Induction, Communication, Motivation, Academic Productivity.

EDUCATION PERSONNEL INDUCTION PROCESS IN THE LISANDRO ALVARADO UNIVERSITY ADMINISTRATION AND ACCOUNTING DEANSHIP

Lidia Colmenárez

Professor Decanato de Administración
y Contaduría UCLA

lidiacolmenarez@ucla.edu.ve

INTRODUCCIÓN

La educación universitaria ha sido durante todos los tiempos centro de atención de los investigadores sociales en razón de la importancia que tiene como generadora de profundos cambios en el desarrollo de la sociedad; bien al ser centro de formación profesional en los diversos campos de la ciencia y tecnología, agente impulsor de la acción social crítica y al tiempo constructiva de los procesos de cambio que puedan responder a la exigente y compleja dinámica cultural del entorno; o bien al actuar como entidad prestadora de los servicios requeridos por los actores sociales para el desarrollo integral del país.

En este orden de ideas, la misión de la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” UCLA (2006-2011) plantea que debe:

“Contribuir con el desarrollo humanístico, científico y tecnológico a nivel local y nacional, mediante la difusión y generación de saberes y la formación de profesionales con competencias y afianzados principios humanos como la ética, justicia, libertad y solidaridad”.

Para contribuir con el desarrollo integral local y nacional, la universidad tiene el compromiso de formar un profesional altamente competente que responda a las exigencias del entorno. Para ello debe profundizar en las esferas de producción y difusión del conocimiento más novedoso y próximo a la verdad y alcanzar la participación reflexiva y crítica de sus integrantes para impulsar profundas transformaciones. Se hace necesario, además, llevar a cabo procesos de intercambio interno y externo con los grandes centros del saber y conducir aulas adentro, un proceso de

formación integral de competencias basado en “la conversión de la información en conocimientos y luego en aplicaciones” Cereijido, (2002) y el fomento de valores que complementen la actitud del profesional apegado a la consecución de un mundo justo y equitativo, donde prime la comprensión humana.

Para alcanzar lo planteado la UCLA necesita que sus actores se comprometan con la institución, lo cual se refleja en un comportamiento personal apegado a los principios y valores institucionales, apoyado en los presupuestos organizacionales de la UCLA. Ello implica conocer los procesos, procedimientos, acciones, regulaciones y normas institucionales establecidas; así como también, las posibilidades de desarrollo académico, administrativo que ofrece la institución a su personal.

En este sentido, el proceso de inducción de personal aplicado a los miembros de nuevo ingreso, se debe ofrecer como una alternativa de fácil acceso y como significativa oportunidad para agilizar la integración del personal con altas posibilidades de alcanzar los niveles de productividad académica y de investigación deseados.

Inducción de acuerdo a Orozco, (2001) es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.

De igual manera, ULA (2005) sostiene que el programa de inducción institucional busca darle al nuevo empleado la información básica y necesaria acerca del funcionamiento, organización y procesos de la universidad.

Por tanto, el objetivo de la presente investigación es diagnosticar la situación de la inducción en el Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la UCLA con base a las estrategias de recibimiento, información e introducción del personal que ingresa al Decanato, a sus funciones y a las actividades que le corresponde conocer y realizar. Para la indagación se aplicó una entrevista estructurada semiabierta a los profesores de nuevo ingreso al Decanato (años 2004 al 2006), y a los Gerentes de nivel medio (Jefes de Departamento y Coordinadores). Se interrogó en relación a la variable "Proceso de inducción", de lo cual se llegó a determinar que la inducción en el Decanato en cada uno de los indicadores de las dimensiones organizacional; académico-administrativa; extensión; beneficios, servicios de apoyo y comunicación; ocurren en un alto porcentaje de manera informal y en poca proporción al inicio del período laboral del personal de nuevo ingreso.

En lo antes descrito se presenta la primera dificultad para que el proceso de inducción sea realmente efectivo, puesto que una de sus condiciones es que debe realizarse de manera inmediata a la fecha de ingreso. Momento que coincide con el mayor nivel de expectativas del nuevo personal y por tanto es en ese momento cuando el proceso de atención a las personas puede generar mayores beneficios para el individuo y para la organización que lo recibe. Se pudo detectar que la información que se genera no satisface los niveles de completitud y claridad, lo que amerita una revisión y posterior propuesta de estrategias para suplir esa necesidad.

En otro sentido, no se corresponden con lo deseado, el conocimiento de los objetivos del DAC por parte de los docentes, la realización y divulgación de productos de investigación, la participación en eventos científicos y el trabajo vinculante con el entorno; tampoco la realización

de actividades gerenciales y cooperación en la solución de problemas en el DAC.

Un rasgo favorable y de significativa importancia es la disposición de la mayoría del personal docente a activar el compromiso energizante en torno al cambio necesario; lo cual es fundamental en la creación de la capacidad de generar y aplicar la estrategia para activar el éxito y controlar los procesos limitantes que obstaculizan el cambio organizacional profundo; tal como lo señala Senge (1996:13): "Cambio organizacional que combina modificaciones internas en los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas".

Considerando lo planteado, la concurrencia de una serie de elementos como la calidad de la comunicación, las relaciones interpersonales, la integración grupal, la motivación y disposición de los miembros del grupo, son factores fundamentales para el logro de una inducción eficaz; que promueva la disposición personal para la realización de acciones favorables al desempeño laboral eficaz.

Otra condición para que el proceso de inducción asuma la característica de proceso productivo para la organización, es que éste último se caracterice por ser una instancia abierta al cambio y al aprendizaje, tal como lo plantea Senge (ob.cit) al definir a las organizaciones inteligentes. Senge también señala que el éxito o fracaso de una estrategia de cambio no está en las acciones que se planifiquen para alcanzarla, sino en nuestra manera de pensar, lo cual pasa por entender los procesos que impulsan las acciones productivas y por controlar los elementos que intervienen en su ocurrencia.

La generación de pensamientos productivos está en estrecha relación con los incentivos que determinan la motivación. Por lo que tomando

como base los conceptos emitidos por estudiosos de la conducta y de sus procesos, Solana, (1993), Stoner y Gilbert (1996), Koontz y Weihrich (1999), se define la motivación como una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos, psicológicos, que genera impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en una dirección particular. Estos procesos ocurren por la presencia de factores tanto internos como externos. Así, las necesidades, intereses, creencias, miedos, valores, peligros externos o el medio ambiente pueden activar en el ser humano impulsos que estimulen una conducta específica; es decir, dirigir el comportamiento hacia alcanzar una meta u objetivo para beneficio laboral propio o colectivo, dependiendo del entorno en el cual se produzca la acción.

FUNDAMENTO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito en el cual se desarrolla la investigación establece el análisis de la inducción de personal; entendida como el proceso inicial del momento en el cual se reciben las personas en un nuevo cargo para darles a conocer en forma detallada las características, exigencias, obligaciones, oportunidades, entre otras, que ofrece el puesto de trabajo al cual se adscriben; así como también informarles las condiciones ambientales y laborales propias del espacio físico y organizacional de la instancia en la cual prestará sus servicios.

En este orden de ideas, de acuerdo a Orozco (2001:28):

“...para mejorar el rendimiento del recurso humano es necesario tener claro que su proceso de administración debe ser a largo plazo e implica consecuentemente un compromiso con el cambio...”

Una de las acciones encaminadas a realizar dicho cambio, es la atención que debe darse al funcionario que se contrata por primera vez, para que desde el primer momento en que inicie sus funciones perciba y viva un ambiente agradable de trabajo, que le permita a su vez ofrecer un servicio de calidad en el mismo”.

Recordando a Deming (citado por Senge, 2000:13) “nada cambia sin transformación personal”. Por lo que las organizaciones son el producto de cómo la gente piensa e interactúa.

En el marco de lo planteado, es importante señalar que de acuerdo al análisis de los resultados de la aplicación de la entrevista estructurada a los jefes de departamento y a los profesores de reciente ingreso al DAC-UCLA (2004-2006), se pudo detectar que no se tienen políticas claramente definidas que orienten y reciban al personal que por primera vez se incorpora a dicho centro de trabajo; lo cual genera falta de información oportuna y clara en cuanto a los aspectos organizacionales y a los procesos académicos administrativos por parte de quien se incorpora, así como insuficiencias con respecto al conocimiento de posibilidades de beneficios y servicios de apoyo y comunicación que ofrece el DAC a su personal.

En consecuencia, la pretensión del estudio realizado se centra en fundamentar el diagnóstico con respecto a la inducción de personal en el DAC-UCLA y además, en la propuesta futura de estructuración de un programa viable para abordar el proceso de inducción o atención del personal docente de nuevo ingreso, con posibilidades de canalizar el aprovechamiento de los recursos existentes y alcanzar el éxito en concordancia con los planteamientos contenidos en los lineamientos organizacionales actuales.

ESTUDIOS ANÁLOGOS

Orozco (2001) analiza los elementos básicos que se deben considerar en el proceso de gestión del recurso humano en la universidad de Costa Rica y en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, atendiendo de manera especial al funcionario que por primera vez inicia sus labores. El estudio plantea que en la Universidad de Costa Rica o en el Instituto Tecnológico de Costa Rica no se tienen claramente definidas las políticas que orienten y reciban al personal que por primera vez se incorpora a estas instituciones.

Dicho autor afirma que el proceso de inducción de personal debe considerar aspectos organizacionales como su historia, políticas, trayectoria, ubicación, servicios que ofrece, distribución de espacios físicos, otros. En cuanto a la administración, horarios de trabajo, funciones y controles. Respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje, abordar información reglamentaria, de políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño, régimen disciplinario, estatutos, entre otros.

Méndez (2004), inició su investigación en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia en el año 1987. Desarrolló el Sistema Haga LUZ el cual constituye una propuesta para el cambio y transformación del sistema educativo. Como resultado de la evaluación en LUZ expresa que el recurso humano no logra una verdadera integración y adaptación a la organización universitaria, lo que ocasiona bajo rendimiento y decadencia en la motivación ante aspectos académicos y en procesos administrativos. Señala la ausencia de criterios homogéneos y sistemáticos para la distribución del trabajo, inadecuación del perfil que equilibre las funciones de docencia e investigación con la carga horaria del profesor de acuerdo a su dedicación, indefiniciones en cuanto a las políticas de reco-

nocimiento y promoción del personal, precario apoyo en cuanto a los servicios académicos, administrativos y comunicacionales, no hay un sistema que integre y condicione al personal docente, ni a sus tareas, ni a su ambiente de trabajo. No hay integración en cuanto a relaciones humanas, por lo que la organización no constituye una fuente de motivación hacia el trabajo docente.

Para mejorar la situación, propone el establecimiento de un nuevo paradigma organizativo, el Sistema Haga LUZ o la Hologerencia Académica, fundamentado en los principios humanísticos, descentralización, experimentalidad y cambio holístico, integralidad, integración, pertenencia, logicidad, dinamicidad, mejoramiento continuo, principio científico, unión de la estrategia y la operación, gerencia académica y liderazgo social, delegación, ética de la confianza, integración de las redes organizacionales, la participación y toma de decisiones.

Los antecedentes señalados facilitan planteamientos o ideas para estructurar en el futuro la propuesta que permitirá al DAC, contar con una herramienta de trabajo actualizada que favorezca el proceso de integración del nuevo empleado y su grupo a las obligaciones y responsabilidades del cargo al cual se adscribe.

En otra vertiente de la investigación, se hace referencia a las consideraciones presentadas por algunos autores en cuanto a la teoría comunicacional y de la motivación como aspectos de relevante significado en las agrupaciones sociales en las que se aspira el óptimo aprovechamiento del recurso humano como factor fundamental para el funcionamiento organizacional.

Al respecto, Habermas (1989) define la acción comunicativa como “una interacción mediada por símbolos”, la cual tiene como núcleo fundamental la intersubjetividad y reconocimiento de

normas de conducta o reglas de obligatorio cumplimiento, entendidas como marco institucional de la sociedad que dan soporte y facilitan la ejecución en los diferentes sistemas de acción instrumental y estratégico que caracterizan las organizaciones.

Para el autor mencionado la acción comunicativa es la conducta que caracteriza a las interacciones sociales; por lo que debe tener un lugar privilegiado en la teoría, la cual entre sus objetivos debe establecer la identificación y eliminación de factores estructurales que distorsionen la comunicación.

Por su parte Pascuali (1980) considera que la comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (transmisor-receptor), en la cual tanto el receptor como el transmisor pueden actuar como uno o como otro. Esta acción de comunicar y recibir comunicación la denomina Pascuali "con-saber", saber que existen dos presencias: la propia y la del otro, que tratan de establecer un diálogo de entendimiento mutuo. Cuando los mensajes no tienen retorno, la relación es monovalente y queda a nivel de información.

Al respecto Naisbitt (1992:263) propone que el desarrollo de una red de comunicación sea la esencia de la estructura organizacional y por ello señala:

"En términos simples, las redes son las personas que hablan y se comunican para compartir ideas, información, recursos, ...Las redes generan el fomento de la autoindependencia, intercambio de datos, mejora la productividad, competitividad y ofrecen una información de manera rápida, con mayor tacto, eficiencia en cualquier proceso de trabajo".

Las redes de comunicación están presentes en cualquier organización como parte del sistema general y constituyen un medio para establecer vínculos que fortalecen el proceso de intercambio de información y la estructuración de criterios claros, alcanzables y realistas para adaptarse al ambiente laboral.

Para Briceño (2005), el hombre construye su mundo a través del uso del lenguaje y pensamiento humano, realiza el intercambio de información, ideas y experiencias; caracterizadas por la habilidad comunicativa, en la cual el conocimiento se relaciona con la integración a un escenario organizacional complejo en el que confluye un conjunto de redes comunicacionales entre personas.

En este mismo sentido, Davies citado por Clemant (2002:76), sostiene que:

"El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra, se denomina comunicación. Este sistema ha de ser enfocado por medio de las interacciones humanas y métodos de aprendizaje para producir un cambio en el Comportamiento individual de la gente y guarda una estrecha relación con la motivación, percepción y expectativas".

La comunicación entre las personas está condicionada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

Una estrategia de comunicación interna en el DAC-UCLA facilitaría las relaciones interpersonales al permitir compartir los planes, los pro-

blemas y los logros alcanzados; además de fomentar una visión general del trabajo, encaminado al logro de un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales; fortaleciendo con ello la propia motivación, empatía y mejores niveles de productividad académica y de investigación en los docentes.

En el sentido de lo planteado, toda organización debe prestar especial atención a educar, preparar y motivar al personal hacia la práctica de la cultura participativa en un ambiente de libertad y cooperación. De allí que sea importante conocer y considerar los aspectos directamente relacionados con la conducta de los individuos, para que el especialista en recursos humanos pueda controlar los elementos que afecten positiva y negativamente su comportamiento formal en la organización. Maslow (1954), McClelland (1961), Vroom (1964), Herzberg (1966), Porter y Lawler (1968), Aldelfer (1969), Bandura (1977), citados por Colmenárez (2003) y otros, estudiosos de la conducta humana, han ofrecido el resultado de sus investigaciones y experiencias para el estudio de tan importante aspecto.

En igual sentido, para Davis y Newstrom (1999), la mayoría de las conductas humanas son motivadas o causadas, por lo que un buen administrador toma en cuenta los impulsos y necesidades de los empleados y orienta su comportamiento. Considera que el desempeño potencial es producto de la capacidad del individuo más su motivación, el cual a su vez se ve afectado por las condiciones del entorno en el cual se produce. La práctica de incentivos mejora la disposición para realizar mayores esfuerzos, por lo que si una organización retribuye adecuadamente a sus trabajadores hasta satisfacer sus necesidades e intereses; posiblemente se acreciente el interés en la realización de su trabajo. Igualmente pueden surgir nuevas necesidades y el ciclo se reinicia, por lo que el gerente debe ser muy

hábil para detectar estos cambios y actuar aceleradamente para mantener el equilibrio motivacional entre la satisfacción de los intereses del trabajador y los de la organización.

McClelland (1961) elaboró una clasificación de los impulsos motivacionales más dominantes y destaca la significación que los mismos tienen para la motivación. Tipifica tres impulsos primordiales: logro, asociación y poder. Agrega que existe también el impulso de competencia el cual es determinante para ofrecer productos y servicios de calidad. La motivación al logro es el impulso para alcanzar las metas trazadas por el individuo o por la organización. Quienes la tienen se caracterizan por aumentar sus niveles de trabajo cuando perciben que éste será reconocido; la motivación aplicativa o asociativa destaca la cooperación y el trabajo en grupo, por lo que representa el impulso a relacionarse socialmente con el resto del grupo y recibir elogios por su espíritu colaborador; la motivación por el poder modela la conducta del trabajador hacia pretender influir en los demás para modificar sus acciones y para tratar de impactar en la organización.

Finalmente la motivación hacia la competitividad facilita el desempeño de alta calidad porque se basa en el deseo o impulso de ser bueno en algo. Hace uso de su capacidad creativa para solventar obstáculos y manifiesta constante preocupación por mejorar profesionalmente; por lo que también exige a sus colaboradores la realización de trabajos de alta calidad. Lo importante para ellos no es la relación con el otro, sino su desempeño eficaz.

Lo ideal para el buen funcionamiento de una organización es que se pueda alcanzar un equilibrio en los impulsos (logro, afiliativo, poder y competencia), de la persona que lideriza los grupos de manera que la organización y todo su equipo humano se beneficie de sus acciones y logros.

Bandura (1977) con respecto a la Teoría de Aprendizaje Social, señala que los empleados obtienen informaciones importantes y abundantes acerca del comportamiento organizacional a través de la observación e imitación de los modelos que operan a su alrededor, aprende a partir de las experiencias y el comportamiento de los demás; existe un constante intercambio formal e informal de información y de formas de comportamiento. El trabajador presta mayor atención a lo que hace su superior que a lo que dice, los administradores son modelos a seguir. Para concluir de acuerdo con Bandura los principales elementos en la fijación de metas son: Aceptación de las metas, especificidad, grado de dificultad, vigilancia y retroalimentación del desempeño.

METODOLOGÍA

El objeto de estudio se aborda con base en el paradigma empírico-positivista sustentado en el método inductivo-deductivo, ya que se analiza la práctica real en el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA a partir de los datos proporcionados directamente por los informantes que integran la muestra intencional seleccionada (Pérez, 2004). Se orienta hacia la comprensión

del mismo a través de una acción reflexiva, vigorosa, organizada y disciplinada de carácter integrador con el fin de valorar el proceso de inducción en el DAC, proporcionar una interpretación del hecho y orientar la toma de decisiones en el desempeño de futuras propuestas para transformar la práctica actual.

Se ubica en la fase diagnóstica descriptiva de las investigaciones institucionales de corte evaluativo; en la cual se precisa la necesidad del diagnóstico así como se justifica la pertinencia de diseñar un plan de acción (Hurtado, 1998). El carácter evaluativo se asume no en sentido reduccionista de revisión y medición, sino como diagnóstico y sobre todo como mejora, para conocer y mejorar lo que se hace en el DAC-UCLA en materia de inducción de personal, y valorar el aprovechamiento de los recursos existentes. La evaluación, según Pérez (2004) es punto de referencia para determinar aciertos y deficiencias así como para posibilitar nuevos avances. En la realización del estudio se asumieron los criterios del diseño mixto de investigación, el cual estuvo integrado por las siguientes fases: Documental Bibliográfica, metodológica, operativa, análisis y síntesis.

Cuadro No 01
POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

| Directores de Programas | Jefes de Departamentos | Coordinadores | Total |
|-------------------------|--|---------------|-------|
| 02* | 06 | 03 | 11 |
| Departamentos | Profesores de Nuevo Ingreso 2004-2005-2006 (No.) | | |
| Administración | 02 | | |
| Contabilidad | 06 | | |
| Derecho | -no hubo nuevos ingresos docentes al departamento- | | |
| Estudios Básico | 02 | | |
| Técnicas Cuantitativas | 02 | | |
| Economía | 02 | | |

*Sólo participó la Directora de Programa de Administración. Fuente: Departamentos DAC-UCLA

rradas y abiertas referidas a datos personales, proceso de inducción, opinión y aportes para mejorar el proceso de inducción en el DAC-UCLA.

RESULTADOS

Para analizar los datos suministrados se construyeron dos (02) tablas resumen en las cuales se registraron las respuestas a cada uno de los planteamientos formulados en el instrumento, en cuanto a cómo se ofrece a cada docente el proceso de inducción.

TABLA 1. PROCESO DE INDUCCIÓN (DIRECTORA DE PROGRAMA, JEFES DE DEPARTAMENTO Y COORDINADORES)

| ASPECTOS | SUB ASPECTOS | FORMA | | | MOMENTO | | | COMPLETA | | | | CLARIDAD | | | |
|--|---|-------|---|----|---------|-----|----|----------|---|---|----|----------|---|---|----|
| | | F | I | NS | ING | PRG | NS | C | E | N | NS | C | E | N | NS |
| Organizacional Componentes de la estructura institucional en la cual se fundamenta el trabajo que deben realizar sus actores con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas | Misión | 4 | 5 | 1 | 3 | 6 | 1 | 4 | 5 | 0 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| | Visión | 1 | 8 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 7 | 1 | 1 | 3 | 6 | 0 | 1 |
| | Valores | 1 | 8 | 1 | 1 | 8 | 1 | 0 | 7 | 2 | 1 | 0 | 7 | 2 | 1 |
| | Objetivos | 2 | 7 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 |
| | Reseña Histórica | 4 | 4 | 2 | 3 | 6 | 1 | 0 | 5 | 4 | 1 | 0 | 4 | 5 | 1 |
| Académica y Administrativa Elementos, procesos y criterios institucionales que regulan las acciones docentes y administrativas en el DAC-UCLA | Plan de Estudio | 8 | 1 | 1 | 9 | 0 | 1 | 8 | 1 | 0 | 1 | 8 | 1 | 0 | 1 |
| | Estrategia Metodológica | 8 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 8 | 1 | 0 | 1 | 7 | 2 | 0 | 1 |
| | Sistema de Evaluación | 8 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 9 | 0 | 0 | 1 | 9 | 0 | 0 | 1 |
| | Políticas Académicas | 4 | 5 | 1 | 1 | 7 | 2 | 0 | 8 | 1 | 1 | 1 | 6 | 0 | 3 |
| | Objetivos y Procedimientos de DFPA, DICORI, CDCHT | 4 | 5 | 1 | 3 | 6 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 4 | 5 | 0 | 1 |
| | Rol del Departamento | 2 | 7 | 1 | 3 | 6 | 1 | 0 | 8 | 1 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 |

TABLA 1. Continuación

| ASPECTOS | SUB ASPECTOS | FORMA | | | MOMENTO | | | COMPLETA | | | | CLARIDAD | | | |
|---|--|-------|---|----|---------|-----|----|----------|---|---|----|----------|---|---|----|
| | | F | I | NS | ING | PRG | NS | C | E | N | NS | C | E | N | NS |
| Extensión Función básica que facilita el cumplimiento de la misión social de la universidad a través de la coordinación de actividades culturales y de proyección e intercambio de experiencias para fomentar el desarrollo integral de la calidad de vida del ciudadano. | Proyectos | 3 | 6 | 1 | 1 | 8 | 1 | 0 | 4 | 5 | 1 | 0 | 7 | 2 | 1 |
| | Posibilidad participar Fomento | 3 | 6 | 1 | 2 | 7 | 1 | 0 | 4 | 5 | 1 | 0 | 6 | 3 | 1 |
| Beneficio Apoyo que otorga el DAC-UCLA al profesor, el cual fortalece su formación académica y le facilita su ascenso en la escala profesional y le confiere reconocimiento por su producción académica y de investigación | Posibilidades Formación Académica | 1 | 8 | 1 | 1 | 8 | 1 | 0 | 7 | 2 | 1 | 1 | 8 | 0 | 1 |
| | Por Rendimiento y Producción Académica | 2 | 7 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 8 | 0 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 |
| | Apoyo p/Investigación | 3 | 6 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 6 | 0 | 1 |
| | Reconocimiento y Promoción | 1 | 8 | 1 | 0 | 9 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 0 | 7 | 2 | 1 |
| Servicios de Apoyo y Comunicación Red que complementa el auxilio al personal docente del DAC-UCLA en relación a sistemas de información y comunicación; además de la estructura de apoyo en materia de salud y bienestar social-gremial. | Biblioteca y Hemeroteca | 6 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 3 | 6 | 0 | 1 |
| | Internet, Intranet | 1 | 8 | 1 | 1 | 8 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 |
| | Sistema de Comunicación | 1 | 8 | 1 | 1 | 8 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 |
| | Salud, Vivienda, Bienestar | 1 | 8 | 1 | 2 | 7 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 8 | 1 |
| | Apoyo Gremial | 2 | 7 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 2 | 6 | 0 | 2 |
| | Jubilación | 0 | 8 | 2 | 1 | 8 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 0 | 5 | 4 | 1 |

Fuente: Instrumento aplicado 2006. F:Formal I: Informal. NS: No sabe. ING:Al Ingresar. PRG:Progresivamente. C:Completa. E:Escasa. N:Nula.

En cuanto a la información organizacional (misión, visión, valores, objetivos institucionales) la directora, jefes y coordinadores en su mayoría la transfieren de manera informal y progresivamente durante la instalación del personal en la institución, además la misma es incompleta y de escasa claridad.

Destaca ligeramente la formalidad con que se transmite la reseña histórica de la universidad, aunque se realizó más en forma progresiva que al inicio. Se mantiene la condición de completitud y claridad señalada en los demás aspectos de la dimensión organizacional ya señalada, es decir, es en su mayoría escasa o nula.

Lo indicado contradice lo señalado por Chiavenato (2001:142) al exponer que: “la orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización, clarificarles su papel y los objetivos”.

Lo importante es ser oportuno en el proceso para evitar pérdidas de tiempo en la adopción de actitudes favorables a la organización. La persona que ingresa debe ser orientada de inmediato, aclararle la situación en que se encuentra y hacia dónde debe dirigir sus actividades y esfuerzos; debe conocer la misión y visión de la organización y ajustarse a su cultura. Guiar, encaminar sus acciones, definir comportamiento, fijar metas y prever resultados, conduce al éxito organizacional que es el propósito esencial de quienes administran los recursos humanos como potencial de insuperable valor en toda organización, en el caso del DAC-UCLA, los Departamentos y Coordinaciones en primera instancia. Si en estas instancias no se realiza el adecuado proceso, corresponde a la Dirección de Programas como dependencia a la cual se adscriben los Departamentos y Coordinaciones.

Con respecto a la dimensión académica administrativa en todos sus componentes se evidencia claramente que es el aspecto al cual se da mejor tratamiento en las instancias gerenciales, en cuanto a informar adecuadamente al docente de nuevo ingreso, ya que el mayor porcentaje lo recibe formalmente y al inicio o momento en que empieza su labor en la universidad. Igual, esta información es de acuerdo a los resultados, en la mayoría de casos completa y clara; lo que evidencia el carácter eminentemente academicista de la organización universitaria. Se da mucha importancia a aspectos referentes al desempeño académico del docente al prepararlo desde la etapa inicial. A medida que el docente va desarrollando su actividad formativa, va enriqueciendo este proceso por cuanto no existe actividad más valiosa y fortalecedora que la experiencia en el propio campo laboral. Se aprende haciendo. Llama la atención en este rubro que con respecto a las políticas académicas se invierten los resultados, observándose más alto porcentaje en la manera informal de transmitir la información al docente y de forma progresiva en lugar de hacerse al inicio. Las respuestas de este aspecto en cuanto a completitud y claridad se corresponden con el criterio de escasez.

Los aspectos relacionados con la función extensión y producción, claramente reflejan la omisión o desatención de que han sido objeto la divulgación de información referente a la realización de proyectos y las posibilidades de participar en la coordinación de fomento con sus aportes en cuanto a acciones productivas; puesto que un alto porcentaje se dan a conocer de manera informal y fuera del momento inicial del ingreso docente. La información de igual manera es escasa y de poca claridad.

La situación descrita para las dimensiones organizativa, académica-administrativa y de ex-

tensión se repite con ligeras modificaciones para las dimensiones beneficios y servicios de apoyo y comunicación; en los cuales prevalecen respuestas que ubican altos porcentajes para la in-

formalidad de la información, después del momento inicial del ingreso, escasa y poca claridad de los datos suministrados al docente de recién ingreso.

TABLA 2. PROCESO DE INDUCCIÓN (DOCENTES DE NUEVO INGRESO)

| ASPECTO | SUB-ASPECTO | Información Recibida | | | | | | Nivel de Información | | | | | | | |
|----------------------------|--|----------------------|----------|----|---------|--------|----|----------------------|----|---|----|----------|---|---|----|
| | | Forma | | | Momento | | | Complejidad | | | | Claridad | | | |
| | | Formal | Informal | NC | Inicio | Progr. | NC | C | E | N | NC | C | E | N | NC |
| Organizacional | Misión | 10 | 4 | 0 | 2 | 12 | 0 | 8 | 4 | 1 | 1 | 10 | 2 | 1 | 1 |
| | Visión | 7 | 6 | 1 | 2 | 11 | 1 | 12 | 1 | 1 | 0 | 12 | 1 | 1 | 0 |
| | Valores | 7 | 7 | 0 | 2 | 12 | 0 | 12 | 1 | 1 | 0 | 11 | 2 | 1 | 0 |
| | Objetivos | 8 | 6 | 0 | 3 | 11 | 0 | 12 | 2 | 0 | 0 | 12 | 2 | 0 | 0 |
| | Reseña Histórica | 8 | 4 | 2 | 1 | 12 | 1 | 9 | 3 | 1 | 1 | 10 | 3 | 1 | 0 |
| Académica y Administrativa | Plan de Estudio | 5 | 9 | 0 | 3 | 11 | 0 | 10 | 4 | 0 | 0 | 12 | 2 | 0 | 0 |
| | Estrategia Metodológica | 4 | 10 | 0 | 3 | 11 | 0 | 8 | 6 | 0 | 0 | 11 | 2 | 0 | 1 |
| | Sistemas de Evaluación | 9 | 5 | 0 | 7 | 7 | 0 | 12 | 2 | 0 | 0 | 12 | 2 | 0 | 0 |
| | Políticas Académicas | 9 | 5 | 0 | 4 | 10 | 0 | 7 | 7 | 0 | 0 | 9 | 4 | 0 | 1 |
| | Objetivos y Procesos de la DFPA, DICORI, CDCHT | 3 | 9 | 2 | 0 | 13 | 1 | 6 | 6 | 1 | 1 | 4 | 7 | 2 | 1 |
| | Rol del Departamento adscrito | 4 | 8 | 2 | 1 | 12 | 1 | 8 | 5 | 1 | 0 | 7 | 6 | 1 | 0 |
| Extensión | Proyectos de Extensión | 1 | 12 | 1 | 0 | 14 | 0 | 1 | 10 | 3 | 0 | 2 | 8 | 4 | 0 |
| | Posibilidades de participar en Fomento | 3 | 11 | 0 | 0 | 14 | 0 | 2 | 10 | 2 | 0 | 8 | 4 | 2 | 0 |

TABLA 2. Continuación

| ASPECTO | SUB-ASPECTO | Información Recibida | | | | | | Nivel de Información | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------------------|----------|----|---------|--------|----|----------------------|----|---|----|----------|---|---|----|
| | | Forma | | | Momento | | | Complejidad | | | | Claridad | | | |
| | | Formal | Informal | NC | Inicio | Progr. | NC | C | E | N | NC | C | E | N | NC |
| Beneficios | Posibilidades de Formación Académica | 3 | 10 | 1 | 2 | 12 | 0 | 4 | 9 | 1 | 0 | 7 | 5 | 2 | 0 |
| | Por Rendimiento y Producción Académica | 0 | 13 | 1 | 3 | 11 | 0 | 4 | 4 | 6 | 0 | 6 | 2 | 6 | 0 |
| | Apoyo para la Investigación | 0 | 14 | 0 | 0 | 14 | 0 | 2 | 10 | 2 | 0 | 4 | 9 | 1 | 0 |
| | Reconocimiento y promoción | 2 | 12 | 0 | 1 | 13 | 0 | 7 | 3 | 4 | 0 | 4 | 1 | 9 | 0 |
| Servicios de Apoyo y Comunicación | Biblioteca y Hemeroteca | 2 | 12 | 0 | 0 | 14 | 0 | 6 | 6 | 2 | 0 | 11 | 3 | 0 | 0 |
| | Internet, Intranet | 1 | 13 | 0 | 0 | 14 | 0 | 4 | 8 | 2 | 0 | 5 | 6 | 3 | 0 |
| | Sistemas de Comunicación | 5 | 9 | 0 | 3 | 11 | 0 | 8 | 4 | 2 | 0 | 6 | 6 | 2 | 0 |
| | Salud, vivienda, bienestar | 3 | 10 | 1 | 3 | 11 | 0 | 3 | 9 | 1 | 1 | 6 | 7 | 1 | 0 |
| | Apoyo Gremial | 2 | 10 | 2 | 0 | 13 | 1 | 3 | 9 | 1 | 1 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| | Jubilación | 1 | 12 | 1 | 1 | 13 | 0 | 3 | 8 | 3 | 0 | 6 | 4 | 3 | 1 |

Fuente: Instrumento aplicado al personal docente del DAC-UCLA (2006)

Los aspectos de la dimensión organizacional a diferencia de los observados en la Tabla 1, muestran mayores porcentajes en la formalidad del tratamiento de la información aunque no se dió al inicio sino de forma progresiva en su permanencia en el DAC. La información casi siempre fue completa y con suficiente claridad. Vale citar en este aspecto la relación con la teoría de aprendizaje social de Bandura (1977), la cual señala que el aprendizaje se da por observación e imitación de modelos.

La dificultad se presenta en el resto de las dimensiones: Académica-administrativa, extensión y producción, beneficio y servicio de apoyo y comunicación; en los cuales prevalece la manera informal de transmitir la información y extemporánea al inicio del personal como miembro activo de la universidad.

En líneas generales en los Departamentos del DAC-UCLA no se realiza un proceso de inducción adecuado que facilite la adaptación de quien

ingresa a su cargo, al nuevo grupo del cual entra a formar parte y del propio departamento como instancia administrativa-académica a la cual se adscribe. De acuerdo a las informaciones de la Directora de Programa, Jefes de Departamento y Coordinadores, caso específico del departamento de Administración, han iniciado algunas acciones para contrarrestar la necesidad de informar adecuadamente a los docentes desde el momento de su ingreso.

De lo expuesto se deduce la importancia que reviste la motivación con respecto a la estructuración de un Programa de Inducción dirigido a los docentes que ingresan al DAC-UCLA, para facilitar su socialización y adaptación al ambiente de trabajo y a las responsabilidades y obligaciones de su cargo, controlando situaciones diversas que puedan obstaculizar o retardar la incorporación rápida de quien ingresa.

Destaca que los informantes de los sectores en estudio presentan claridad en cuanto a las ideas directrices que orientarán las estrategias de inducción para conducir exitosamente el diseño del programa y la divulgación y aplicación del mismo. Destacan además de la información relacionada con los aspectos académicos, legales y administrativos, la propuesta de incorporar programas automatizados didácticos, tomar en consideración experiencias de otras instituciones para la organización de talleres, jornadas y lo más importante es la plena disposición del personal con experiencia a cooperar en las actividades que se planifiquen. Sin duda se podrá contar con personal altamente motivado a asumir el reto de abordar una nueva planificación en la cual se estructure un programa de inducción para ser puesto en práctica con el personal de nuevo ingreso al DAC-UCLA y con ello atender esta necesidad en dicha instancia universitaria.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de inducción de personal en el DAC-UCLA se da de manera incipiente puesto que no existe la formalidad conveniente para sistematizar y organizar la información pertinente y hacerla llegar al personal de nuevo ingreso oportunamente, con la consecuente desinformación al respecto, pérdida de tiempo del docente para incorporarse rápidamente a sus funciones y disfrutar del resto de oportunidades de crecimiento profesional y de beneficios institucionales y personales que ofrece la universidad al docente que ingresa.

Aun cuando la Dirección de Formación del Personal Académico de la UCLA ofrece un curso de iniciación al personal de nuevo ingreso, en el DAC no existe esta estructura organizativa que refuerce y contextualice la realización del proceso en estudio. Al respecto se debe estructurar, una propuesta de inducción de personal que considere todos los aspectos relativos a la incorporación al DAC, con sus individualidades respecto al resto de Decanatos de la UCLA (Historia, misión, visión, valores, descripción de instalaciones, objetivos, políticas, productos y servicios, planes de desarrollo, beneficios, servicios de apoyo y contribución al entorno) y lo relativo a la inducción al campo que va a desempeñar el docente (funciones específicas, rutina de trabajo, procesos y relaciones del cargo, descripción del trabajo, productos esperados)

También se debe realizar el acto de bienvenida a la institución, momento en el cual las relaciones formales, el trabajo en equipo y el liderazgo tienen gran importancia y significación.

Destaca la necesidad de apoyar al personal que demuestra motivación para organizar accio-

nes conjuntas que faciliten el desarrollo de estrategias adecuadas y factibles para el recibimiento adecuado a los docentes que ingresan al Decanato. Este apoyo pasa por involucrarlo en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad, tratar de satisfacer sus expectativas para ganar personal comprometido con los objetivos, metas y valores institucionales, lo cual se traducirá en mejoras continuas de los procesos en el DAC.

En la actitud de los docentes, incluidos la Directora del Programa de Administración, Jefes de Departamentos y Coordinadores destaca la satisfacción por formar parte del personal del Decanato, rasgo de gran importancia ya que determina los niveles de compromiso institucional que derivan de esa actitud. Tal como lo señala Senge (2000:8) “Un compromiso colectivo para cambios de desarrollo solo tendrá éxito con la capacidad colectiva de desarrollar motivaciones conjuntas”.

Otro de los elementos que requiere atención urgente es la propuesta de un plan de incentivos para motivar al docente a realizar y divulgar investigaciones en las líneas que promueve el Centro de Investigación del DAC (CIDAC), con el apoyo del CDCHT-UCLA; ya que los resultados de las entrevistas demuestran que los docentes tienen poca información al respecto, lo que retarda su participación en esta función universitaria. En el DAC se debe continuar con el trabajo de apoyo al docente, dar participación y asignarle responsabilidades a quienes se quieran incorporar a la realización de tan importantes actividades para alcanzar niveles mas elevados en la calificación como docentes en el Programa de Promoción al Investigador; aún cuando en los últimos años ha aumentado el número de docentes PPI. Otra de las labores a reforzar es lograr un mayor acercamiento de los docentes al CIDAC para alcanzar mejores niveles de parti-

cipación en los proyectos, jornadas, y otras actividades que planifique y ejecute el Centro de Investigación.

Para los docentes de nuevo ingreso es conveniente planificar acciones específicas al respecto, por ejemplo, nombrarles un tutor académico del mismo personal experto o incorporarlos en planes de desarrollo de investigaciones conjuntas con el apoyo del Centro de Investigación.

La función de extensión universitaria también es poco motivadora para la incorporación del personal docente. Se debe aprovechar la coyuntura legal de la aplicación del Programa de Acción Social Universitaria para acercar a las acciones comunitarias tanto al docente que ingresa, como al que ya es miembro activo; para lo cual la UCLA tiene un extraordinario aval y experiencia suficiente en proyección comunal para planificar y ejecutar nuevas experiencias exitosas, como las que ya se han tenido con mayor participación en otros Decanatos 

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANDURA, ALBERT. 1977. *Social learning theory*. Glewood Cliffs, NJ. Prentice Hall. Inc.
- BRICEÑO, MAGALY. 2005. **Implicaciones de la tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje**. Ponencia presentada en las Jornadas de Investigación y Posgrado de la UNERS. Caracas. Venezuela.
- CEREIJIDO, MARCELO. 2002. *Países con investigadores pero sin ciencia*. Centro de Investigadores y Estudios Avanzados. Instituto Politécnico Nacional. Zacatenco. México.
- CLEMANT, J. J. 2002. *Propuesta de un Programa de inducción y capacitación para el personal no docente de nuevo ingreso al Colegio Universitario Fermín Toro*. Acarigua. UCV. Barquisimeto.
- COLMENÁREZ, LIDIA. 2003. *Construcción teórica de la vinculación universidad-sector productivo, desde una perspectiva curricular transversal*. FACES-UC. Doctorado en Educación. Valencia. Venezuela.
- CHIAVENATO, ADALBERTO. 2001. *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill. Colombia.
- DAVIS KEITH Y JOHN NEWSTROM. 1999. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª Edición. McGraw Hill. México.
- HABERMAS, JÜRGEN. 1989. *Teoría de la acción comunicativa. I. Racionalización de la acción y racionalización social*. Taurus. Buenos Aires. Argentina.
- HURTADO DE BARRERA, JAQUELINE. 1998. *Metodología de la investigación holística*. Segunda Edición. FUNDACITE-SYPAL. Caracas. Venezuela.
- DAVIS, KEITH Y JOHN NEWSTROM. 1999. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª Edición. McGraw Hill. México.
- KOONTZ, HAROLD Y HEINZ WEIBRICH. 1999. *Administración, una perspectiva global*. 11ª Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- McCLELLAND, DAVID. 1961. *The achieving society*. Van Nostrand Company. Universidad de Harvard. New York E.U.A.
- MÉNDEZ QUINTERO, EVARISTO. 2004. *Hologerencia académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio*. Vicerrectorado Administrativo de la Universidad del Zulia. Ediluz. Maracaibo. Venezuela.
- NAISBITT, L. 1992. *Sistema de comunicación y redes de información*. Edic. Haifer & Sons. New York.
- OROZCO DELGADO, VÍCTOR. 2001. **Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión de recurso humano universitario**. *Revista Educación*. Vol. 25. No. 1. pp. 27-33. Costa Rica.
- PASQUALI, ANTONIO. 1980. *Comunicación y cultura de masas*. Monte Ávila Editores. Caracas.
- PÉREZ SERRANO, GLORIA. (Coord.). 2004. *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación socio-cultural. Aplicaciones prácticas*. Cuarta edición. Nancea, S.A. Ediciones. Madrid. España.
- SENGE, PETER. 1996. *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Editorial Granica. España.

SENGE, PETER. 2000. *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

SOLANA, RICARDO. 1993. *Administración de organizaciones*. Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires. Argentina.

STONER JAMES; R. FREEMAN R. Y Jr. D. GILBERT. 1996. *Administración*. 6ta. Edición. Editorial Pearson. México.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. 2006. *Conociendo la UCLA*. Material Impreso Vicerrectorado Académico. Dirección de Personal Académico. 26 de mayo. Barquisimeto. Venezuela

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. 2006. *Valores institucionales*.
Fuente: <http://www.ucla.edu.ve/valores/valores.htm> (Consultado el 06-05-06).

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. 2005. *Programa de desarrollo integral (PDI 2006-2020)*. Fuente: <http://www.ula.co>. (Consultado el 12-09-05).