



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL  
PARA DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN**

**SUSTENTADO POR:**

**CINTHYA VANESSA ALMENDARES BARAHONA  
MARITZA IVETTE CARTAGENA ZUNIGA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**PROPUESTA DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL  
PARA DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL FRANCISCO MORAZAN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO  
INGRID PATRICIA VILLELA ERAZO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
CINTHIA CANO ACOSTA  
ANA MAIER ACOSTA  
VIRGILIO PAREDES**

## **DEDICATORIA**

*Quiero dedicar este trabajo de tesis a Dios por su guía, fortaleza y sabiduría durante todo este proceso, a toda mi familia y en especial a mi Padre y Abuela por su apoyo incondicional y manifestaciones de cariño oportunas.*

*Cinthy Vanessa Almendares Barahona*

*Dedico esta tesis a Dios por ser incondicional y no abandonarme en este largo proceso, a mi familia y muy en especial a mis queridos Padres por todo el apoyo, dedicación y amor que me brindan cada día.*

*Maritza Ivette Cartagena Zuniga*

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestra eterna gratitud a Dios por su guía, fortaleza y sabiduría durante todo este proceso.

Agradecemos a nuestras familias, en especial a nuestros Padres y Abuela, por su apoyo incondicional y manifestaciones de cariño.

Agradecemos a nuestro asesor metodológico Doctor Marlon Brevé y nuestra asesora temática Licenciada Ingrid Villela, su compromiso con nuestra Tesis, sus valiosos aportes, su incondicional disposición y su don de gente.

Agradecemos a nuestros Maestros por compartir su valioso conocimiento.

Agradecemos a nuestros compañeros quienes compartimos incontables y significativos momentos.

Agradecemos a la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, por su colaboración en el suministro de los datos necesarios para el desarrollo de esta tesis.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) la oportunidad de permitarnos estudiar en un centro de estudios tan prestigioso.

# PROPUESTA DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL PARA DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN

AUTORES:

Cintha Vanessa Almendares Barahona y Maritza Ivette Cartagena Zuniga

## **Resumen**

El trabajo de tesis "Propuesta de un Plan de Desarrollo Profesional Integral para Docentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, es un estudio que buscó apoyar en alguna medida con el desarrollo profesional integral de los y las docentes de la Universidad en Mención.

Mediante este documento se buscó de una manera científica, investigar acerca de las dimensiones que proporcionan al ser humano su desarrollo integral, los cuáles vinieron a ser los pilares fundamentales para diseñar la propuesta.

Se aplicó un instrumento para la recolección de información a las autoridades y docentes en relación a las Dimensiones físicas, Intelectuales, Emocionales y Espirituales, los resultados se presentaron en una estructura apegada al modelo de "La Persona Integral" de Stephen Covey, entendiendo que pretende estructurar los componentes de un Programa de Desarrollo Profesional Integral, lo cual dio como derivación la necesidad de un plan de Desarrollo Profesional y más aun cuando la Universidad no cuenta con el mismo.

Finalmente, se redacta la propuesta de un plan de Desarrollo Profesional para docentes de la UPNFM, con el objetivo de que sea aprobada e implementada, ya que la UPNFM es la institución responsable de formar la mayoría de los docentes que trabajan en el sistema educativo de Honduras, contar con docentes altamente comprometidos y con la posibilidad de mejorar constantemente su desempeño.

Palabras clave: Desarrollo integral de la persona, aprobación de la propuesta, implementación de la propuesta.

## **ABSTRACT**

### **COMPREHENSIVE PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROPOSAL FOR TEACHERS OF PEDAGOGICAL UNIVERSITY FRANCISCO MORAZÁN**

#### **AUTHORS:**

Cinthya Vanessa Almendares Barahona y Maritza Ivette Cartagena Zuniga

#### **Summary**

The thesis "Proposal for a Comprehensive Professional Development Plan for Teachers of Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, is a study that sought to support some degree with integral professional development the teachers of this University.

Through this document we sought in a scientific, research about the dimensions that give the human being their integral development of what came to be the building blocks for designing the proposal.

An instrument for collecting information to authorities and teachers in relation to the physical dimensions, intellectual, Emotional and Spiritual, the results were presented in a structure attached to the model of "The Total Person" by Stephen Covey, understanding that seeks structure components of a Comprehensive Professional Development Program, which led to bypass the need for a Professional Development plan and even more so when the University does not have it.

Finally, the proposal is drawn up a plan for professional development for teachers of UPNFM, in order to be approved and implemented, as is the institution's UPNFM responsible for forming the majority of teachers working in the education system Honduras, have highly committed teachers and the ability to constantly improve their performance.

**Keywords:** Developing integral person, Approval of the proposal, implementation of the proposal.

# ÍNDICE

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... 1**

1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
1.3.4.1	objetivo general	3
1.3.4.2	objetivo específicos	3
1.3.5	JUSTIFICACIÓN	3

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO ..... 5**

2.1	CONCEPTOS	5
2.1.1	DESARROLLO	5
2.1.2	DESARROLLO HUMANO	5
2.1.3	INTEGRALIDAD DEL DESARROLLO HUMANO	5
2.1.4	DESARROLLO PROFESIONAL	5
2.1.5	PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL	6
2.2	MODELOS TEÓRICOS DE DESARROLLO INTEGRAL	6
2.2.1	ABRAHAM MASLOW	6
2.2.1.1	Necesidades Básicas	7
2.2.1.2	Necesidades de Seguridad y Protección	7
2.2.1.3	Necesidades de afiliación y afecto	8
2.2.1.4	Necesidades de estima	8
2.2.1.5	Autorrealización o auto actualización	9
2.2.2	STEPHEN R. COVEY	9
2.2.2.1	Liderazgo: Ocho Características de Líderes Eficaces	9
2.2.2.2	Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	10
2.2.2.3	Las cuatro dimensiones de la renovación	10
2.2.2.4	La dimensión física	11
2.2.2.5	La dimensión espiritual	13
2.2.2.6	La dimensión mental	14
2.2.2.7	La dimensión social / emocional	17
2.2.3	DIMENSIONES BÁSICAS DE UN DESARROLLO HUMANO INTEGRAL	19
2.2.3.1	Desarrollo Neurofisiológico	23
2.2.3.2	Desarrollo Cognitivo, Inteligencia y Creatividad	25



2.2.3.3 Desarrollo Psicológico, Afectivo y Social	28
2.2.3.4 Desarrollo Vocacional y Profesional	32
2.2.4 UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL TRADICIONAL	39
2.2.4.1 Etapa de incorporación	40
2.2.4.2 Etapa de crecimiento	41
2.2.4.3 Etapa de madurez	41
2.2.4.4 Etapa de maestría	42
2.2.5 SISTEMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL	42
2.2.5.1 Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional	43
2.2.5.2 El papel de empleados, directivos y empresa en la planificación del desarrollo profesional	44
2.2.6 DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE EN CENTROAMÉRICA, REALIDADES, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS (EL SALVADOR, HONDURAS, NICARAGUA, REPÚBLICA DOMINICANA)	49
2.2.6.1 Antecedentes	49
2.2.6.2 Carrera Profesional	50
2.2.7 EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO	55
2.2.7.1 Obstáculos institucionales	55
2.2.7.2 Obstáculos motivados por los propios profesores	56
2.2.8 BENEFICIOS INTERNOS (UPNFM)	57
2.2.8.1 Categorización perfiles de puestos Docentes:	57
2.2.8.2 Infraestructura, bienes y servicio para uso general de los docentes:	65
2.2.9 ESCALAFON DE LA UPNFM	66
2.2.10 REGLAMENTO DEL FONDO ESPECIAL DE BONIFICACION	69
2.3 PARTE EMOCIONAL	72
2.3.1 LOS MERITOS DISCIPLINARIOS Y RECONOCIMIENTOS	72
2.4 PARTE ESPIRITUAL	75
2.4.1 PRINCIPIOS Y VALORES (Plan Estratégico) UPNFM	75
2.5 PARTE INTELECTUAL	77
2.6 DEBERES Y DERECHOS SEGÚN EL ESTATUTO DE LA CARRERA DOCENTE DE LA UPNFM	78
2.7 ESTUDIO SOBRE CLIMA LABORAL	81
<b><u>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</u></b>	<b><u>84</u></b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	84
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA /DELIMITACIÓN	84
3.4 MODELO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN	85
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	85
3.6 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO PARA AUTORIDADES	86

3.7 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO PARA DOCENTES	88
----------------------------------------------	----

**CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS ..... 90**

4.1 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL	90
4.1.1 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION FÍSICA SOCIAL, INTELECTUAL Y EMOCIONAL ENCONTRADOS EN EL ESTATUTO DEL DOCENTE HONDUREÑO	90
4.1.2 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION INTELECTUAL	93
4.1.3 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION SOCIAL	93
4.1.4 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION FÍSICA SOCIAL, INTELECTUAL Y EMOCIONAL ENCONTRADOS EN REGLAMENTOS A LO INTERNO DELA UPNFM	94
4.2 RESULTADOS DEL SONDEO DE PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES	95
4.2.1 INSTRUMENTO PARA DOCENTES	95
4.2.1.1 Dimensión Física	95
4.2.1.2 Dimensión Intelectual	99
4.2.1.3 Dimensión Emocional	100
4.2.1.4 Dimensión Espiritual	102
4.3 RESULTADOS DEL SONDEO DE PERCEPCIÓN DE LAS AUTORIDADES	102
4.3.1 INSTRUMENTO DE AUTORIDADES	102
4.3.1.2 Dimensión Física	102
4.3.1.3 Dimensión Intelectual	103
4.3.1.4 Dimensión emocional	104
4.3.1.5 Dimensión espiritual	105
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	106
4.4.1 DIMENSIÓN FÍSICA	107
4.4.2 DIMENSIÓN INTELECTUAL	109
4.4.3 DIMENSIÓN EMOCIONAL	111
4.4.4 DIMENSIÓN ESPIRITUAL	115

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 116**

5.1 CONCLUSIONES	116
5.2 RECOMENDACIONES	116

**CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD ..... 117**

6.1 INTRODUCCIÓN	117
6.2 ¿QUÉ ES UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL?	118
6.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL PARA LA UPNFM?	120

6.4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL PARA DOCENTES DE LA UPNFM	120
6.5 COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL	122
6.5.1 DIMENSIÓN FÍSICA	122
6.5.2 DIMENSIÓN INTELECTUAL	123
6.5.3 DIMENSIÓN SOCIAL	127
6.5.4 DIMENSIÓN ESPIRITUAL Y ÉTICA	128
6.6 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL DE LA UPNFM	131
6.6.1 BLOQUES DE ACTIVIDADES (CRONOGRAMA)	131
6.6.1.1 Bloque de actividades 1	131
6.6.1.2 Bloque de actividades 2	132
6.6.1.3 Bloque de actividades 3	133
6.6.2 SISTEMATIZACIÓN	134
<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b>136</b>
<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de la Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	66
Figura 2. Porcentaje de conocimiento que tienen los docentes.....	95
Figura 3. Beneficios salariales con un impacto positivo para los docentes .....	96
Figura 4. Mejoras en edificios de aulas .....	97
Figura 5. Mejoras en aulas .....	97
Figura 6. Salones para conferencias .....	98
Figura 7. Mejoras en equipo tecnológico.....	98
Figura 8. Capacitación recibida por los docentes .....	99
Figura 9. Reconocimiento por labor social-profesional.....	100
Figura 10. Mejora del clima laboral.....	101
Figura 11. Persona Integral del Modelo de Covey.....	118
Figura 12. Resumen gráfico de los componentes del Plan de Desarrollo Profesional Integral de la UPNFM .....	121
Figura 13. Condiciones actuales del ser humano que propicia la UPNFM.....	130
Figura 14. Componentes del Plan de Desarrollo Profesional Integral .....	134

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán Constituye el único centro de educación universitaria centroamericana dedicado a la formación de docentes para todos los niveles de la enseñanza.

Las actuales demandas de los docentes en materia de investigación y de extensión, obligan a mantener un proceso permanente de capacitación y formación de sus cuadros docentes, lo cual ha generado la necesidad de contar con una dependencia que tenga la responsabilidad directa de velar por la formación continua de los catedráticos.

El Capítulo I plantea de manera específica el problema identificado, el cual se resume en la ausencia de un Plan de Desarrollo Profesional Integral para Docentes, detalla los objetivos que persiguen el proyecto, preguntas a considerar.

El Capítulo II está dedicado a todo lo que tiene que ver con el marco teórico del tema de desarrollo integral del ser humano que propone Stephen Covey; en este apartado se puede encontrar conceptos relevantes del tema, información sobre Dimensiones del desarrollo Integral desde el punto de vista de diversas teorías.

El Capítulo III interioriza en el aspecto metodológico de la investigación proporcionando detalles sobre el tipo de investigación definida, la población seleccionada, el tamaño de la muestra, los instrumentos de investigación definidos y las fuentes primarias y secundarias consultadas.

El Capítulo IV muestra los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección para las autoridades y docentes de la UPNFM.

El capítulo V Enuncia las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de investigación.

El capítulo VI de la aplicabilidad, en donde se plantea la propuesta de desarrollo profesional integral para docentes y sus diferentes componentes.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Acuerdo No. CD-2011, artículo 21, inciso h) del Estatuto de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) establece que una de las atribuciones de la Vicerrectoría Académica es la de generar iniciativas de capacitación y perfeccionamiento para el personal docente de la UPNFM, mismas que actualmente se realizan a través de las acciones que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos para lograr el objetivo de capacitar al personal técnico-administrativo de la Institución.

Las actuales demandas de los docentes en materia de investigación y de extensión, así como los efectos del proceso de rediseño de los planes de estudio, obligan a mantener un proceso permanente de capacitación y formación de sus cuadros docentes, lo cual ha generado la necesidad de contar con una dependencia que tenga la responsabilidad directa de velar por la formación continua de los catedráticos y el personal en general.

El Consejo Directivo, tomando en cuenta lo anterior, decidió aprobar la creación del Departamento de Capacitación y Desarrollo Docente cuya estructura organizativa dependerá de la Vicerrectoría Académica y sus funciones se enmarcarán en la capacitación, perfeccionamiento y desarrollo cualitativo del personal docente de la UPNFM.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

``Importancia del diseño de una Propuesta de un plan de desarrollo profesional integral, para Docentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán``.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Departamento de Desarrollo Profesional para Docentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (DEPRODO) carece de un plan de desarrollo profesional integral, lo único que se ha efectuado son capacitaciones orientadas a lograr el perfeccionamiento del docente.

A mediados del año 2011, esta Dependencia comenzó un proyecto de socialización orientado a los docentes y con el objeto de concientizar la importancia de la creación de

un plan integral que incluya capacitación, formación, carrera universitaria mediante la inserción del docente en la vida institucional y la preparación de los cuadros de relevo auténticos no forzados, en contraste con una cultura organizacional encaminada al desarrollo personal de cada uno de los docentes de acuerdo a las líneas estratégicas de la Institución.

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de las dimensiones del desarrollo integral humano en la UPNFM?
2. ¿De qué manera se puede contribuir con el desarrollo profesional de los docentes de la UPNFM?

### 1.3.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 1.3.4.1 Objetivo general

Contribuir al desarrollo profesional del cuerpo docente de la UPNFM por medio de una propuesta de un Plan Integral.

#### 1.3.4.2 Objetivo específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la UPNFM, en relación a las dimensiones del desarrollo integral humano.
2. Diseñar y proponer un plan de desarrollo profesional para docentes de la UPNFM.

### 1.3.5 JUSTIFICACIÓN

Las actuales demandas de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán en su quehacer educativo, de investigación y de extensión, así como los efectos del proceso de rediseño de los planes de estudio, obligan a mantener un proceso permanente de capacitación y formación de sus cuadros docentes, generando iniciativas de capacitación y perfeccionamiento acordes con el desarrollo cualitativo y bajo la administración y responsabilidad del Departamento de Capacitación y Desarrollo Docente.

Generalmente cuando se habla de desarrollo profesional, se piensa erróneamente en capacitación; sin embargo en el informe sobre "La Formación del Profesor Universitario"

(MEC, 1992), se define que el desarrollo profesional del docente universitario no solo estará conformado por capacitación sino por cualquier intento sistemático de cambiar la práctica, creencias y conocimientos profesionales del catedrático universitario, hacia un propósito de mejora de la calidad docente, investigadora y de gestión.

El concepto anterior incluye el diagnóstico de las necesidades actuales y futuras de una organización y sus miembros, y la ejecución de programas y actividades para la satisfacción de estas necesidades; el desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en estimular la eficiencia de los trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de mayor duración que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (Feldman, 1998).

Según Feldman (1998), la planificación del Desarrollo profesional es el proceso profesional por el que las personas toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades y al mismo tiempo obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa, identifican objetivos profesionales y por último diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Russell (1991) menciona que resulta evidente que la planificación profesional beneficia tanto a los trabajadores como a la empresa, ayudando a los primeros a descubrir sus intereses y habilidades, aumentando su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes.

Desde la perspectiva de la empresa, la planificación reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la preparación de los colaboradores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación y puede conseguir que los empleados se involucren en la empresa y generen ventajas competitivas que ayuden a ganar mercado o empezar en nuevos negocios.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CONCEPTOS**

#### **2.1.1 DESARROLLO**

Keith Griffin (1998) lo define como el proceso de ampliación de las “capacidades” de las personas, no como un aumento de la utilidad, el bienestar y satisfacción económica. Es decir, el objetivo del desarrollo no es incrementar el producto sino propiciar que la gente disponga de una gama mayor de opciones, que pueda hacer más cosas, vivir una vida más larga, eludir enfermedades evitables, tener acceso a la reserva mundial de conocimientos.

#### **2.1.2 DESARROLLO HUMANO**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lo conceptualiza como aquel que sitúa a las personas en el centro del desarrollo; es aquel que trata de la promoción del desarrollo potencial de las personas, el aumento de sus posibilidades y del disfrute de la libertad para vivir la vida que valoran. De igual forma, es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias; es esta parte la que describe entonces un ser humano desarrollado integralmente.

#### **2.1.3 INTEGRALIDAD DEL DESARROLLO HUMANO**

El Padre Aldunate (2009) menciona que “es el desarrollo de todo el hombre y de todos los hombres, de acuerdo a todas las dimensiones humanas, que incluye la económica, la social, política, cultural, ética y religiosa, y no solamente en un plano individual, sino también en el colectivo.”

#### **2.1.4 DESARROLLO PROFESIONAL**

Es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

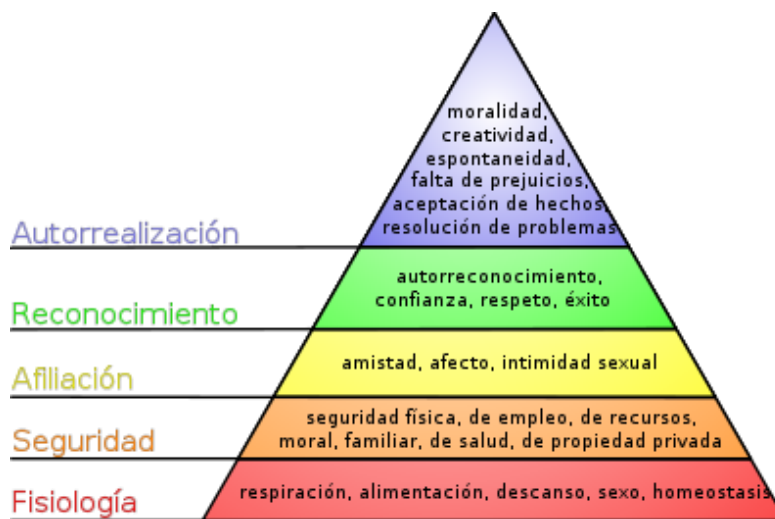
### 2.1.5 PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

Se le conoce como el proceso profesional por el que las personas toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades de igual forma. Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa (Feldman, 1998); también se identifican objetivos profesionales y por último se diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos, quedando más que evidente que la planificación profesional beneficia tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991).

## 2.2 MODELOS TEÓRICOS DE DESARROLLO INTEGRAL

### 2.2.1 ABRAHAM MASLOW

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió.



**Figura 1. Representación de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Fuente: J. Finkelstein, traducido por Mikel Salazar González

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una

pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

#### 2.2.1.1 Necesidades Básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

#### 2.2.1.2 Necesidades de Seguridad y Protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

### 2.2.1.3 Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

### 2.2.1.4 Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

### 2.2.1.5 Autorrealización o auto actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

### 2.2.2 STEPHEN R. COVEY

El Dr. Stephen R Covey nació en 1932; alcanzó reconocimiento internacional y es quizás tan conocido gracias a su libro Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (The 7 Habits of Highly Effective People) que fue publicado en su versión original en inglés por primera vez por Simon & Schuster en 1989 y ha vendido aproximadamente 12 millones de ejemplares.

Covey posee un Máster en Administración de Empresas de Harvard y la mayor parte de su carrera transcurrió en la Universidad Brigham Young, donde fue profesor de comportamiento organizacional y administración de empresas. Además de su Máster en Administración de Empresas, Covey tiene también un doctorado que terminó mientras se desempeñaba en la Universidad de Brigham Young; ha recibido la medalla de Thomas More College por servicios continuos brindados a la humanidad y también se le ha premiado con doctorados de honor.

#### 2.2.2.1 Liderazgo: Ocho Características de Líderes Eficaces

En la quinta característica nos habla acerca de que los verdaderos líderes llevan vidas equilibradas o integrales en cuanto a que hacen tiempo para los cuatro aspectos de su vida: el intelectual, el social, el físico y el espiritual. Tienen un saludable sentido del humor y son capaces de reírse de sí mismos, no a expensas de otros. Las otras personas puede sentir que tienen un saludable respeto y honestidad acerca de si

mismos; no son extremistas. No describen situaciones como todo o nada, bueno o malo, o se hace esto. Piensan en términos de continuos y prioridades. Tienen el poder de discriminar, para discernir la singularidad, semejanzas y diferencias en las situaciones. Esto no significa que sean relativistas y que practiquen la ética situacional. Si reconocen los absolutos y valerosamente condenan el mal y defienden el bien.

#### 2.2.2.2 Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Los siete principios que presenta no son pensamientos originales; el autor no pretende haber originado las ideas sino simplemente haber encontrado el marco y el lenguaje para articular estos principios eternos en los siete hábitos, los cuales se pueden encontrar en la totalidad de las religiones universales principales. Cree que los principios en sí mismos son “auto-evidentes”, es decir, “no se puede realmente argumentar en su contra”. Su visión es que todas las personas altamente efectivas, y todas las organizaciones efectivas que perduran, han utilizado los siete hábitos en mayor o menor medida para sostener su éxito.

En el último hábito “Afile la sierra” engloba a todos los otros hábitos del modelo de los siete hábitos porque es el que los hace posibles.

#### 2.2.2.3 Las cuatro dimensiones de la renovación

El séptimo hábito es Capacidad de Producción (CP) Personal. Significa preservar y realzar el mayor bien que posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Aunque con diferentes palabras, la mayoría de las filosofías de la vida tratan implícita o explícitamente sobre estas cuatro dimensiones. El filósofo Herb Shepherd describe la vida sanamente equilibrada en torno a cuatro valores: la *perspectiva* (espiritual), la *autonomía* (mental), la *conexión* (social) y el *tono* (físico). El gurú George Shee-han se refiere a cuatro roles: ser un buen animal (físico), un buen artesano (mental), un buen amigo (social) y un santo (espiritual).

La teoría seria de la motivación y las organizaciones abarca esas cuatro dimensiones de la motivación:

- a) Física: la economía.
- b) Social: el modo en que la gente es tratada.
- c) Mental: el modo en que la gente es desarrollada y utilizada.
- d) Espiritual: el servicio, el puesto de trabajo y la contribución de la organización.

«Afilarse la sierra» significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada.

Para hacerlo, se debe ser proactivo. Tomarse tiempo para afilar la sierra es una actividad definida del cuadrante II, el cual debe ser activado por nosotros mismos. El cuadrante, la causa de su urgencia, actúa sobre nosotros; nos apremia constantemente.

La atención de la CP personal debe presionarse hasta que se convierta en una segunda naturaleza, en una especie de adicción sana. Como está en el centro de nuestro centro de influencia, nadie puede hacerlo por nosotros. Debemos hacerlo nosotros mismos.

Esa es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación. Nosotros somos los instrumentos de nuestra propia ejecución, y para ser efectivos debemos reconocer la importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.

#### 2.2.2.4 La dimensión física

Supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

El ejercicio físico es una de las actividades del cuadrante II más altamente potenciadoras que la mayoría de nosotros no realizamos sistemáticamente porque no es urgente; como no lo hacemos, tarde o temprano nos encontramos en el cuadrante I, afrontando los problemas y crisis de salud que son el resultado natural de nuestra negligencia.

La mayoría pensamos no tener tiempo para hacer ejercicio. ¡Qué paradigma más distorsionado! No tenemos tiempo para no hacerlo. Hablamos más o menos de tres a seis horas por semana, o un mínimo de treinta minutos al día, día tras día. No parece una cantidad excesiva de tiempo para dedicarla al ejercicio físico, en vista de los enormes beneficios que éste aporta a las otras 162 o 165 horas de la semana.

No se necesita ningún equipo especial, si alguien quiere acudir a un gimnasio o a un club para usar ciertos equipos o disfrutar de ciertos deportes como el tenis o el frontón, éstas son posibilidades adicionales, pero no necesarias para afilar la sierra.

Un buen programa de ejercicios puede llevarse a cabo en casa, y permite atender tres áreas del mantenimiento corporal: la resistencia, la flexibilidad y la fuerza.

- *Resistencia.* Se obtiene con ejercicios aeróbicos y proviene de la eficiencia cardiovascular; es decir, de la capacidad del corazón para bombear la sangre a través del cuerpo, aunque el corazón es un músculo, no se puede ejercitar por medio de un acto de voluntad directo, sino sólo paralelamente a los grandes grupos musculares, en particular los de las piernas. Por ello son tan beneficiosos ejercicios tales como caminar rápido, correr, andar en bicicleta, nadar, esquiar y hacer *jogging*.

Se considera que una persona está en buena forma si puede llevar su ritmo cardíaco a por los menos cien latidos por minuto y mantenerse en ese nivel durante treinta minutos.

Lo ideal es tratar de llevar el ritmo cardíaco a por lo menos el sesenta por ciento del pulso máximo, es decir, la mayor velocidad con que puede latir su corazón sin dejar de bombear la sangre a través del cuerpo. Se acepta que el ritmo cardíaco máximo es en general igual a 220 menos su edad. Si usted tiene 40 años, debería intentar



lograr durante el ejercicio 108 pulsaciones por minuto ( $220 - 40 = 180$ ;  $180 \times 0,6 = 108$ ). En términos generales se considera que el «efecto del entrenamiento» oscila entre el 72 y 87 por ciento de su ritmo cardíaco personal máximo.

- *Flexibilidad. Se logra mediante ejercicios de estiramiento. La mayoría de los expertos recomienda ejercicios de calentamiento antes, y de enfriamiento después de las prácticas aeróbicas. Antes, ayuda a distender y calentar los músculos, preparándolos para la ejercitación más vigorosa. Después, contribuye a eliminar el ácido láctico, de modo tal que no se sienta dolorido y rígido.*
- *Fuerza. Se consigue con ejercicios de tensión muscular como las flexiones de brazos, los abdominales, colgar de una barra y alzarse con los brazos, la calistenia simple y el levantamiento de pesas. El énfasis que se ponga en desarrollar fuerza depende de la situación de cada uno. Si realiza un trabajo físico o actividades deportivas, una mayor fuerza mejorará sus habilidades. Si tiene un trabajo básicamente sedentario y el éxito en su estilo de vida no requiere mucha fuerza, entonces puede bastarle el cuidado del tono muscular mediante calistenia, ejercicios aeróbicos y de estiramiento.*

Para renovar la dimensión física, lo esencial es afilar la sierra, ejercitar regularmente el cuerpo de modo tal que preserve y realce nuestra capacidad para trabajar, adaptarnos y disfrutar.

Es probable que el mayor beneficio que se experimente como consecuencia del ejercicio sea el desarrollo de los músculos de la propia actividad del primer hábito. Cuando uno actúa sobre la base del valor del bienestar físico, en lugar de reaccionar a todas las fuerzas que le impiden hacer ejercicio, el paradigma de uno mismo, la autoestima, la autoconfianza y la propia integridad se ven profundamente afectados.

#### 2.2.2.5 La dimensión espiritual

La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito. La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy

privada de la vida, de importancia suprema. Bebe en las fuentes que nos inspiran y elevan, y que nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. Y tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente.

La renovación espiritual exige que se le dedique tiempo. Pero se trata de una actividad del cuadrante II que realmente no tenemos tiempo como para descuidarla.

Se dice que el gran reformador Martin Luther King comentó en una oportunidad: «Tengo mucho que hacer hoy, de modo que necesito pasar otra hora de rodillas». Para él, la oración no era una obligación mecánica, sino una fuente de poder que le permitía liberar y multiplicar su energía.

La idea es que cuando dedicamos tiempo a sumergirnos en el centro del liderazgo de nuestras vidas, en lo que la vida es en última instancia, ese centro se despliega como un paraguas y cubre todo lo demás. Nos renueva, nos refresca, sobre todo si volvemos a comprometernos con él.

Por ello creo que es tan importante un enunciado de la misión personal. Si tengo una comprensión profunda de mi centro y mi propósito, puedo repasarlo y volver a comprometerme con él frecuentemente. En nuestra renovación espiritual cotidiana, podemos visualizar y vivir los acontecimientos del día en armonía con esos valores.

El líder religioso David O. McKay enseñó que «Las más grandes batallas de la vida se libran cotidianamente en los aposentos silenciosos del alma». Si uno gana las batallas en ese lugar, si resuelve los conflictos interiores, experimentará una sensación de paz, de saber lo que busca. Y se descubrirá que las victorias públicas (en las que se tiende a pensar cooperativamente, a promover el bienestar y el bien de otras personas, y a sentir una felicidad auténtica por los éxitos de los otros) se logran a continuación, de una manera natural.

#### 2.2.2.6 La dimensión mental

En su mayor parte, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Pero en cuanto nos libramos de la disciplina exterior de la escuela, muchos dejamos que nuestras mentes se atrofien. Abandonamos la

lectura seria, no exploramos con profundidad temas nuevos que no se refieren a nuestro campo de acción, dejamos de pensar analíticamente y de escribir (por lo menos, ya no escribimos con sentido crítico o de un modo que ponga a prueba nuestra capacidad para expresarnos con un lenguaje depurado, claro y conciso). En lugar de ello, pasamos el tiempo viendo la televisión.

Tenemos que practicar el tercer hábito y administrarnos efectivamente para maximizar el empleo de todos los recursos en el logro de nuestras misiones.

La educación (la educación continuada, que sin cesar pule y amplía la mente) es una renovación mental vital. A veces supone la disciplina externa del aula o programas de estudio sistematizados; más a menudo no lo hace. Las personas proactivas pueden imaginar muchos modos de educarse.

La educación (la educación continuada, que sin cesar pule y amplía la mente) es una renovación mental vital. A veces supone la disciplina externa del aula o programas de estudio sistematizados; más a menudo no lo hace. Las personas proactivas pueden imaginar muchos modos de educarse. Resulta extremadamente valioso adiestrar la mente para que tome distancia respecto de su propio programa, y lo examine. Ésa es para mí la definición de la educación humanística: la capacidad para examinar los programas de la vida, en el marco de otros paradigmas, y de los interrogantes y propósitos de mayor alcance.

El adiestramiento, sin una educación de ese tipo, estrecha y cierra la mente, pues los supuestos subyacentes de ese mismo adiestramiento nunca son objeto de examen. Por ello, es tan valioso leer con amplitud y exponerse a los grandes pensadores.

No hay mejor modo de informar y ampliar regularmente la mente que acostumbrarse a leer buena literatura.

Ésa es otra actividad del cuadrante II altamente potenciadora. Permite penetrar en las mejores mentes del presente y el pasado del mundo. Yo recomiendo con énfasis ponerse como meta un libro por mes, pasar luego a un libro por quincena, y después a un libro por semana. «La persona que no lee no es mejor que la persona analfabeta.»

La literatura de calidad, como la de los grandes libros, los clásicos universales, las autobiografías, el *National Geographic* y otras publicaciones que amplían nuestra conciencia cultural, así como la bibliografía de diversos campos, pueden ampliar nuestros paradigmas y afilar nuestra sierra mental, en particular si al leer practicamos el quinto hábito y procuramos comprender primero. Si nos apoyamos en nuestra autobiografía para formular juicios prematuros antes de haber comprendido realmente lo que el autor tiene que decir, limitamos los beneficios potenciales de la experiencia de la lectura.

Escribir es otro poderoso modo de afilar nuestra sierra mental. Llevar un diario con nuestros pensamientos, experiencias, comprensiones y aprendizajes promueve la claridad, la exactitud y el contexto mentales. Escribir buenas cartas (comunicándose en el nivel más profundo de los pensamientos, sentimientos e ideas, y no en el nivel trivial y superficial de los acontecimientos) también incide en nuestra capacidad para pensar con claridad, para razonar con precisión y para ser comprendidos con efectividad.

Organizar y planificar son otras formas de renovación mental asociadas con los hábitos segundo y tercero.

Esto es empezar con un fin en mente y ser mentalmente capaz de organizar y alcanzar ese fin. Es ejercitar el poder de visualización e imaginación para percibir el fin desde el principio, y ver la totalidad del viaje, si no paso por paso, por lo menos en general.

Se dice que las guerras se ganan en la tienda del general. Se afila la sierra en las tres primeras Dimensiones (la física, la espiritual y la mental) con la práctica que yo denomino «victoria privada cotidiana». Y le recomiendo al lector que se dedique una hora al día, durante el resto de su vida.

No hay ningún modo de pasar una hora que pueda compararse con la victoria privada cotidiana, en términos de valor y resultados. Influye en todas las decisiones y relaciones. Mejora extraordinariamente la calidad, la efectividad de todas las otras horas del día, e incluso la profundidad y el descanso del sueño. Otorga la fuerza a largo

plazo física, espiritual y mental que nos permite afrontar con éxito los desafíos difíciles de la vida.

#### 2.2.2.7 La dimensión social / emocional

Mientras que las dimensiones física, espiritual y mental están estrechamente relacionadas con los hábitos primero, segundo y tercero —centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la administración personales—, la dimensión social/emocional enfoca los hábitos cuarto, quinto y sexto —centrados en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.

Las dimensiones social y emocional están ligadas entre sí porque nuestra vida emocional se desarrolla (primordial pero no exclusivamente) a partir de nuestras relaciones con los otros, y en ellas se manifiesta.

Renovar nuestra dimensión social/emocional no lleva tiempo en el mismo sentido que renovar las otras dimensiones. Podemos hacerlo en nuestras interacciones cotidianas normales con las otras personas. Pero sin ninguna duda requiere ejercicio. Tal vez tengamos que esforzarnos, porque muchos no hemos alcanzado el nivel de victoria privada y las habilidades de la victoria pública necesarias para que los hábitos cuarto, quinto y sexto se desplieguen naturalmente en todas nuestras interacciones.

El éxito en los hábitos cuarto, quinto y sexto no es en lo esencial una cuestión de intelecto, sino de emoción. Está altamente relacionado con nuestro sentido de la seguridad personal.

Si nuestra seguridad personal proviene de fuentes que están dentro de nosotros, tendremos la fuerza necesaria para poner en práctica los hábitos de la victoria pública. Si somos emocionalmente inseguros, aunque estemos muy adelantados desde el punto de vista intelectual, poner en práctica los hábitos cuarto, quinto y sexto con personas que piensan de modo diferente sobre cuestiones fundamentales de la vida puede resultar terriblemente amenazador.

¿De dónde nos puede llegar la seguridad intrínseca? No proviene de lo que las otras personas piensan de nosotros, ni de la manera en que nos tratan. No proviene de la

programación de la que hemos sido objeto. No proviene de las circunstancias ni de nuestra posición.

Viene de adentro. Viene de los paradigmas precisos y los principios correctos profundamente arraigados en nuestra mente y nuestro corazón. Viene de una coherencia de adentro hacia afuera, de vivir una vida de integridad en la que nuestros hábitos diarios reflejan nuestros valores más profundos.

Una vida de integridad es la fuente fundamental de la valía personal. No estoy de acuerdo con la literatura popular sobre el éxito en cuanto a que la autoestima es primordialmente una cuestión de disposición mental, de actitud, como si uno pudiera lograr la paz mental mediante una preparación psicológica.

Está también la seguridad intrínseca que resulta de una vida interdependiente efectiva. Hay seguridad al saber que existen soluciones ganar/ganar, que la vida no es siempre «o esto o aquello», que casi siempre se cuenta con terceras alternativas mutuamente beneficiosas. Hay seguridad al saber que uno puede salir del propio marco de referencia sin renunciar a él, que podemos comprender real y profundamente a otro ser humano. Se logra seguridad cuando uno interactúa auténtica, creativa y cooperativamente con las otras personas y despliega estos hábitos de la interdependencia.

Hay una seguridad intrínseca que surge del servicio, del hecho de ayudar a otros de modo significativo.

Una fuente importante es el trabajo cuando uno se ve a sí mismo realizando contribuciones y creando, incidiendo realmente en los resultados. Otra fuente es el servicio anónimo, que nadie conoce y que nadie conocerá nunca. Y eso no importa. Lo que importa es hacer felices las vidas de otras personas. El motivo es la influencia, y no el reconocimiento.

Víctor Frankl se centró en la necesidad de que la vida tenga propósito y sentido, algo que la trascienda y saque a la luz nuestras mejores energías. El desaparecido doctor Hans Selye, en su monumental investigación sobre el estrés, dijo básicamente que una

vida larga, sana y feliz es el resultado de realizar aportaciones, de tener proyectos significativos que sean personalmente estimulantes y mejoren y hagan feliz las vidas de los otros. Su ética era: «Gánate el amor de tu prójimo».

### 2.2.3 DIMENSIONES BÁSICAS DE UN DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

El Dr. Miguel Martínez M. es Profesor Titular (jubilado) de la Universidad Simón Bolívar de Caracas (Venezuela), y responsable de la línea de investigación “Epistemología y Metodología Cualitativa”, Pública en relación al tema de desarrollo humano integral, con alguna de la bibliografía consultada:

#### Visión de Conjunto

El auténtico “desarrollo humano” siempre ha sido sesgado a través de la historia, en una u otra dirección, con una u otra perspectiva limitante que, a veces, dejan fuera de su vista aspectos centrales y fundamentales del mismo. Por ello, la “educación” así “desarrollada” quizá merezca otro nombre menos ilustre y, sobre todo, menos comprometedor.

El ser humano, como todo ser vivo, no es un agregado de elementos yuxtapuestos; es un todo integrado que constituye un suprasistema dinámico, formado por muchos subsistemas perfectamente coordinados: el subsistema físico, el químico, el biológico, el psicológico, el social, el cultural, el ético-moral y el espiritual. Todos juntos e integrados constituyen la personalidad, y su falta de integración o coordinación desencadena procesos patológicos de diferente índole: orgánica, psicológica, social, o varias juntas.

Por esto, el llevar a un ser humano a su pleno desarrollo y madurez, en su realidad integral, constituye la empresa más difícil y ambiciosa que pueda proponerse una persona, una institución e, incluso, una sociedad completa. Sin embargo, caminar en esa dirección, abriendo horizontes e iluminando caminos, es la meta que se propone, en general, toda verdadera educación y desarrollo pleno del ser humano.

El cerebro de un simple animal está formado por áreas perfectamente delimitadas y circunscritas: son áreas comprometidas con un desempeño genéticamente determinado

para mantener su vida en perfecto estado y propagar la especie. El cerebro del ser humano, en cambio, está compuesto prevalentemente por áreas no comprometidas, disponibles para el desempeño y funciones que adquiere a través de la formación familiar y social; y es un hecho desafiante el que sólo una mínima parte de estas áreas no comprometidas (inferior, quizá, a un 10%) se desarrolle plenamente. Esta diferencia y situación señalan los alcances y posibilidades sin límites que se le ofrecen al ser humano por su misma estructura genética cerebral. Indica, asimismo, la magnitud de las metas y el nivel de los objetivos de su posible desarrollo futuro. Por ello, todo desarrollo del ser humano deberá tener en cuenta, en su programación, primero, las posibilidades del mismo y, en un segundo lugar, los medios más adecuados que faciliten y conviertan en realidad ese posible desarrollo.

En este sentido, el concepto mismo de desarrollo, cuando está referido al ser humano, debe ser bien entendido. Deberá ser entendido en sentido estricto (como despliegue o desenvolvimiento) en los niveles de las estructuras físicas, químicas y biológicas; pero deberá ser entendido en sentido sólo metafórico al referirse a la configuración de estructuras psíquicas, sociales, culturales, éticas, espirituales u otras de nivel superior, ya que, en este nivel, no existe una sola meta prefijada genéticamente, como es el caso de las estructuras inferiores, sino múltiples posibilidades, entre las cuales se deberá escoger basándose en criterios u opciones y alternativas, unas veces de naturaleza ideológica y otras, incluso, con trasfondo ético.

La amplitud y complejidad del desarrollo humano ha propiciado que múltiples disciplinas se hayan abocado a estudiar y tratar de desentrañar su realidad y enigmática naturaleza. La filosofía de la educación, la pedagogía, la biología genética, la psicología del desarrollo, la sociología educativa y muchas otras han dado aportes muy valiosos para guiar la acción práctica de las profesiones de ayuda. ¿Qué líneas matrices se derivan de estos esfuerzos e investigaciones interdisciplinarias?

La filosofía griega creó una imagen del hombre centrada en la virtud y la razón: el hombre alcanzaba la virtud a través del uso de la razón y siguiendo sus demandas. El pensamiento cristiano le añadió los conceptos de amor y pecado. El Renacimiento



introdujo los aspectos de poder y voluntad, plasmando la imagen política del hombre. Los siglos XVIII y XIX racionalizaron el interés de los hombres por la propiedad, las cosas y el dinero. La imagen freudiana de la primera mitad del siglo XX enfatizó el aspecto impulsivo, irracional e inconsciente del ser humano, y la psicología conductista puso el acento en la presión que ejercen los factores ambientales. Pero nunca como en los tiempos actuales se enfatizó tanto la necesidad de la armonía y convivencia cívicas, como lo hace la Psicología Humanista (Martínez, 2004). Por ello, esa armonía de áreas del desarrollo humano es la que trata de ilustrar este breve estudio, ponderando la importancia y función de cada una de ellas.

El filósofo Baruch Spinoza afirmó que “el hombre es un animal social”, pero los pensadores existencialistas han puesto un énfasis particular en los dilemas que vive el hombre contemporáneo en una sociedad de masas y estandarizada, en la cual se siente como enjaulado, alienado y deshumanizado. En esa situación, aunque rodeado de gente por todas partes, el individuo se siente solo ante su propia existencia, que le obliga a encarar sus dudas, miedos y ansiedades, y busca la compañía de los demás como un medio para superar su soledad. Así, esta tendencia, natural en el hombre, se ve aumentada en los últimos tiempos.

Este cambio básico en nuestra sociedad, que hace de todo ser un ser-en-relación, donde cada entidad social está constituida por un grupo de relaciones que tiene con las demás entidades, requiere paralelamente un cambio en la educación. La nueva educación debe fijar como una prioridad el sentido y conciencia de la propia responsabilidad, es decir, ser sensible y percatarse de la repercusión positiva o negativa que la conducta individual tendrá en las demás personas.

Durante los últimos 20 años, la UNESCO, como Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, viene insistiendo en una serie de ideas de máxima relevancia (Ciret-UNESCO 1997, 2000, UNESCO 1979, 1998a, 1998b). Entre esas ideas están las siguientes afirmaciones:

- Los Países en Desarrollo sólo lo alcanzarán con una calificada y competente preparación de sus profesionales.
- La desorientación de la Universidad es un fenómeno mundial.
- Los cambios mundiales tienen un ritmo acelerado.
- La lógica clásica y pensamiento único generan pobreza.
- No podemos seguir parcelando el saber; necesitamos un enfoque transdisciplinario.
- Es urgente una visión trans-nacional, trans-cultural, trans-política y trans-religiosa.
- Debemos adoptar un paradigma sistémico para la complejidad.
- Es necesario rehacer los Planes de Estudio.
- El Diálogo como Método es imprescindible.

Arriba señalamos que el “desarrollo humano” siempre ha sido sesgado a través de la historia. En efecto, McLuhan dice: “no sé quién descubrió el agua por primera vez, pero estoy seguro que no fueron los peces”. Todos llevamos una cultura y una historia a cuestas, como un agua que nos rodea y en la que vivimos, con todas sus implicaciones para nuestro proceso cognitivo, impregnada de valores, creencias, intereses, sentimientos, etc. Por ello, aun cuando se trate de Organismos de gran prestigio, como lo es, en nuestro caso, el PNUD, al fijar unos “indicadores para definir el desarrollo humano” con pocos conceptos –una vida más larga, más saludable y más plena–, inmediatamente pedimos que se explicita el contenido conceptual de cada uno de estos componentes; y es aquí donde se ubica el problema. Efectivamente, nuestra mente inquisitiva quiere ver cuántos y cuáles son los factores que entran en juego y, sobre todo, qué función desempeña cada de ellos en esa compleja y enmarañada red estructural y semántica de relaciones que se forma, pues no se trata únicamente de algo multidimensional (asumiendo este término en su acepción estricta: geométrica),

sino, y sobre todo, de algo mucho más complejo, como son las interacciones continuas entre sus variados factores.

Ahora bien, esta línea de reflexión desemboca por su propia naturaleza en la exigencia de un cambio de paradigma epistémico, en la necesidad de adoptar un paradigma sistémico (como nos pide la UNESCO desde 1979) para enfrentar la alta complejidad con que se nos presentan las realidades del mundo actual y, especialmente en el proceso educativo, pues, como dice Ludwig von Bertalanffy, “desde el átomo hasta la galaxia vivimos en un mundo de sistemas” (1981:47).

Ya desde la segunda parte del siglo XX, la filosofía de la ciencia se centró en este estudio epistemológico, y, en la sola década de los 60, le dedicó cinco simposios internacionales que concluyeron levantando lo que se ha llamado el acta de defunción de la concepción heredada (el positivismo lógico), la cual, a partir de ese momento, según Popper, “quedó abandonada por casi todos los epistemólogos”, debido “a sus dificultades intrínsecas insuperables” (1977:118). Esta posición se puede resumir en el título que Edgar Morín pone en una reciente obra suya: *La cabeza bien puesta* (2002), y que Einstein llamaba “saber pensar”. Por nuestra parte, ese arduo problema básico lo enfrentamos a fondo en una obra que ha tenido ya tres ediciones y más de una docena de reimpressiones, traducida también al inglés (1993<sup>1</sup>, 1997<sup>2</sup>, 2006c).

Dentro de la brevedad de estas páginas, tendremos presentes estas ideas como trasfondo y contexto para la poliédrica figura de un “desarrollo humano integral”, conscientes de que sólo captamos algunas caras de ella y que necesitamos un diálogo fecundo con otros enfoques que las complementan.

### 2.2.3.1 Desarrollo Neurofisiológico

Un adecuado desarrollo biológico del organismo humano requiere, desde los albores de su conformación inicial, un cuidado, un esmero y una atención muy especiales, tanto mayores cuanto más nos acercamos al origen. Una dieta deficitaria o mal balanceada en la madre gestante, o en los primeros años de la vida del niño –cuando se estructuran las neuronas y muchas de sus conexiones sinápticas–, es crítica, y ha sido identificada

como la responsable de daños cerebrales irreparables y malformaciones irreversibles, o la base de enfermedades congénitas de diferente índole, ya que queda limitado el sistema inmunológico general.

El organismo humano, y sobre todo el cerebro humano, para su correcta formación y estructuración, requiere proteínas, carbohidratos, grasas, minerales y vitaminas en un equilibrio ordenado. No puede, por consiguiente, esperarse una población sana y vigorosa allí donde reina una pobreza alimentaria extrema. Más bien, veremos que abundarán enfermedades como la diabetes, la arteriosclerosis prematura, la cirrosis y otras, y, en el área psicológica, la apatía mental, la incapacidad de atención, la somnolencia y, en general, una reducción de las facultades mentales, para las cuales, aunque se puedan encontrar muchos orígenes, el más frecuente de ellos es precisamente la deficiencia y desorden nutricionales.

Si los responsables del desarrollo y educación infantiles pudieran atender eficazmente este solo problema, movilizándolo, para conseguirlo, los entes gubernamentales y privados que la situación requiera, pudieran sentirse ampliamente satisfechos y orgullosos, porque con ello pondrían las bases para el fácil logro de innumerables objetivos en muchas otras áreas y campos de la vida humana.

Si a una dieta rica y bien balanceada podemos añadir, aunque sea en menor proporción, cierto nivel de salubridad y comodidad habitacional, estaremos en el camino correcto para asegurar un adecuado y sano desarrollo físico, químico y biológico.

Son muchos los autores e investigadores que han demostrado que la falta de desarrollo estructural lleva luego a una incapacidad funcional. Sperry lo especifica en los siguientes términos: “muchos elementos internos de nuestro cerebro se activan solamente con operaciones muy específicas y, si estas actividades no se realizan (de una manera particular durante las etapas del desarrollo infantil y juvenil cuando las neuronas y sus sinapsis dependen mucho del uso), las neuronas involucradas pueden sufrir un proceso regresivo, dejando profundas deficiencias funcionales en su maquinaria integradora” (Bogen, 1976). Esto explicaría tantos hechos y constataciones

de “desventajas culturales”, es decir, de personas cuyas potencialidades han quedado sin desarrollar por falta de una “escolaridad apropiada”.

Aunque desconocemos cuál es lo máximo que puede lograr la mente humana, ya que parece algo sin límites, por lo que calculan las investigaciones más recientes, es de tal magnitud que el hombre normal y corriente sólo desarrolla entre el 5% y el 7% de sus posibilidades. Sin embargo, este porcentaje se puede hasta quintuplicar en condiciones óptimas de orquestación didáctica, es decir, tratando de optimizar la intervención de los tres cerebros (hemisferio izquierdo, derecho y sistema límbico) en un equilibrio armónico y de acuerdo a la materia, disciplina, asignatura o programa a enseñar. Pero todo docente puede constatar cuán difícil le resulta eso en los casos en que las fallas tienen antecedentes biológicos de los primeros años de vida: mala nutrición y ausencia de una escolaridad o ejercicio apropiados.

#### 2.2.3.2 Desarrollo Cognitivo, Inteligencia y Creatividad

Los procesos cognitivos, en general, como el pensamiento original creativo y productivo, no son acciones aisladas en las personas, sino que impregnan toda la personalidad; es decir, no son algo que se toma o se deja, que se entrena o se adquiere en un momento, como en un “taller para enseñar a pensar”, en un “taller de creatividad”, en una “semana de la creatividad” y cosas por el estilo.

El verdadero proceso cognitivo, la verdadera creatividad, son procesos favorecidos y propiciados por un clima permanente de libertad mental, una atmósfera general, integral y global que estimula, promueve y valora el pensamiento original, divergente y autónomo, la discrepancia razonada, la oposición lógica, la crítica fundada. Como podremos constatar, todo esto es algo que se proclama mucho de palabra, pero que se sanciona severamente de hecho en todos los niveles de nuestras estructuras “educativas”. Siempre es peligroso defender una opinión divergente. Los representantes del estatus (en cualquier área) toman sus precauciones contra esos “fastidiosos perturbadores del orden”. Debido a ello, no resulta nada fácil forjarse una opinión propia. Esto exige esfuerzo y valentía.

Frecuentemente se ha definido al hombre como un “animal racional”; esta definición nos ha sido transmitida por la cultura helénica y tiene como fuente la filosofía de Aristóteles. Se considera su inteligencia, su razón y su lógica como la nota distintiva. Si el hombre tiene un comportamiento diferente, es decir, no guiado por esa “parte lógica y racional”, se dice que el hombre procede en forma irracional, e, incluso, en forma antirracional.

El ser humano puede también seguir un tercer procedimiento que no es racional ni irracional, sino simplemente arracional, es decir, prescinde o no sigue “la razón”, la cual –bien analizada– puede ser un simple hábito mental, una costumbre o una mera rutina mental. Hoy día hay fuertes teorías que consideran el sistema cognitivo y el afectivo como un solo sistema, la estructura cognitiva-emotiva. Ya Pascal había afirmado que “la pasión obnubila la razón”. De esta manera, los estados afectivos adquieren una importancia extraordinaria, ya que pueden inhibir, distorsionar, excitar o regular los procesos cognoscitivos, conclusión ésta que deberá cambiar muchas prácticas anti educativas, que no se preocupan de crear el clima o atmósfera afectivos necesarios para facilitar los procesos de aprendizaje y el fomento y desarrollo de la creatividad.

Es plenamente natural al ser humano el comportarse en forma creadora. Aún más, ésta es la nota más distintiva y específica que lo contra distingue del animal. La actividad creadora no es algo reservado a personas ricamente dotadas o excepcionales: todo ser humano normal puede desempeñarse creativamente en mayor o menor grado. Torrance (1971) puntualiza que el pensamiento creativo consiste en el proceso de percibir elementos que no encajan o que faltan, de formular ideas o hipótesis sobre esto, de probar estas hipótesis y de comunicar los resultados, tal vez modificando y volviendo a probar la hipótesis. El Premio Nobel de medicina Szent-Györgyi dice que “el pensamiento creador consiste en ver lo que todo el mundo ve y pensar lo que nadie piensa”. De esta manera, la realización creativa tendría un carácter novedoso y original, podría ser más o menos extraordinaria y, de alguna manera, enriquecería con su aporte a la sociedad y a la cultura.

Quizá, la falla mayor de nuestra educación, en la cultura occidental, haya consistido en cultivar, básicamente, un solo hemisferio, el izquierdo, y sus funciones racionales

conscientes, descuidando la intuición y las funciones holistas y gestálticas del derecho, e, igualmente, marginando la componente emotiva y afectiva y su importancia en el contexto general. Así, mientras en un nivel llevamos una existencia que parece racional y cuerda, en otro nivel estamos viviendo una existencia rabiosa, competitiva, miedosa y destructiva. La armonía entre las tres partes del cerebro, entre sus tres estructuras fundamentales, su equilibrio y sabia orquestación, deberá ser un objetivo fundamental de nuestra educación moderna.

Por este camino, nos enfrentamos a dos conceptos: la inteligencia y la sabiduría; y es importante puntualizar algunos de sus aspectos para mayor clarificación: la sabiduría, se distingue de la inteligencia. La inteligencia se centra mucho en el uso del conocimiento; la sabiduría, en cambio, es muy consciente de los supuestos que acepta y de sus propios límites. La persona inteligente cae fácilmente en la automatización y la valora; la persona sabia se resiste a la automatización del pensamiento y trata, más bien, de contrarrestarla. Es posible, por otra parte, ser dogmático e inteligente al mismo tiempo, pero no dogmático y sabio; los asesores dogmáticos tiende a ser ineficaces. Es más, muchos aspectos de la inteligencia, cuando no van guiados por la prudencia, pueden incluso tener un efecto nocivo en el proceso de ayuda. Asimismo, la inteligencia, en general, se desentiende de los sentimientos y su función, mientras que la sabiduría tiende a integrar el pensamiento y los sentimientos en un todo óptimo, como señalan los recientes estudios de Goleman (1996) sobre lo que él llama “inteligencia emocional”.

En el campo de la profesión docente, por ejemplo, es muy grande el daño que podemos hacer a nuestros estudiantes basándonos en una “racionalidad” endiosada (la diosa razón del siglo de las Luces), que, más que una auténtica razón, está constituida por hábitos y rutinas mentales, repetidos sin mucha conciencia de su origen, como hacen los “repetidores de oficio”.

Popper clarifica esta posición, al decir:

En los años veinte comprendí lo que la revolución einsteniana significó para la epistemología: si la teoría de Newton, que estaba rigurosamente probada, y que se había corroborado mejor de lo que un científico nunca pudo soñar, se reveló como una hipótesis insegura y superable, entonces no había ninguna esperanza de que cualquier teoría física pudiese alcanzar más que un estatus hipotético, o sea una aproximación a la verdad (en: Rivadulla, 1986, p. 297).

### 2.2.3.3 Desarrollo Psicológico, Afectivo y Social

Pero, al lado de todo esto, necesitamos, paralelamente, un apropiado desarrollo psicológico, afectivo, social y cultural. Precisamente, este “desarrollo” es el que se va a instalar en las áreas no comprometidas del cerebro humano. Pero, ¿cómo lograr esta empresa y hacerlo en forma eficiente y admirable?

De un examen y análisis de las ciencias humanas antes mencionadas y de otras que se han preocupado de alguna faceta relacionada con el desarrollo humano, podemos señalar dos núcleos centrales de proposiciones: el primero ilustra, sustancial y básicamente, que, en igualdad de condiciones, estos aspectos del desarrollo humano son directamente proporcionales a la variedad de oportunidades de interacción que le proporcione el medio ambiente. Es decir, que la dotación genética heredada por el ser humano va a tener un mayor número de interacciones con el medio de acuerdo a la variedad y riqueza de éste (dotación de medios en el hogar, en el preescolar, en su ambiente socio-cultural, etc.) y, consecuentemente, el nivel de logros alcanzados en estos sectores (desarrollo lingüístico, intelectual, emocional, estético, ético, etc.) dependerá de la magnitud de ese factor.

El otro núcleo central de proposiciones está ligado con la atmósfera o clima afectivo que se cree en ese medio ambiente y que se le ofrezca al ser humano en desarrollo. Pareciera que la riqueza del medio se acentúa, aumenta su efecto, funciona mejor o interactúa más intensamente con la dotación genética, cuando hay un clima afectivo cálido, lleno de cariño, de afecto y de ternura, acogedor y que inspira confianza. Este clima cálido, esta atmósfera acogedora crean una armonía y equilibrio hormonal y



endocrino que dan como resultado un desarrollo óptimo y sano. Ya el gran pedagogo suizo Johann Pestalozzi, hace dos siglos, se había adelantado a esta constatación cuando afirmó: “el amor es la única y eterna base sobre la cual se puede formar humanamente nuestra naturaleza”.

Hoy día, podemos añadir, con fuertes argumentos de respaldo, que ese amor no sólo es la clave de un desarrollo humano armónico para el niño, sino que también es la base de una vida feliz en los adultos y el ingrediente indispensable de las mejores terapias psicológicas cuando los trastornos psíquicos han invadido su existencia.

Contrariamente a lo que sostuvieron algunas teorías pesimistas sobre la naturaleza humana, hoy podemos demostrar que el niño nace bueno y se orienta espontáneamente hacia el bien, como un ser humano cordial, cooperante y armónico, cuando se le brinda lo que le pide naturalmente su propio organismo: alimento y cariño; es decir, lo que su ser necesita física, química y biológicamente, por un lado, y psíquica, social y espiritualmente, por el otro. Toda la psicología humanista de Carl Rogers avala y respalda esta posición (1972, 1975, 1980a, 1980b).

Este clima o atmósfera emotiva óptima se da cuando el docente logra en su clase un ambiente de alegría y felicidad, con ausencia de tensión, de estrés, de amenaza y de ansiedad. El mismo Einstein decía que “el arte más importante de un maestro es saber despertar en sus alumnos la alegría de conocer y crear”. Si este ambiente no se da, el sistema endocrino-vegetativo y el sistema límbico inhiben gran parte de la actividad mental del córtex prefrontal y dedican su energía ideando y haciendo todo tipo de combinaciones asociativas con el fin de protegerse de la inseguridad, miedo y hasta pánico que experimentan algunos niños y estudiantes ante sus docentes.

La serenidad y paz emocional, en cambio, crea las condiciones para una tranquila actividad mental, intelectual, mnemónica y creativa, libre de la tensión que agota y consume un alto nivel de energía.

Desarrollo Moral, Ético y de Valores

El movimiento humanista en las diferentes ciencias humanas ha ido logrando a nivel mundial una serie de “frutos” de amplísima repercusión, tanto a nivel de derechos humanos, del niño, de la mujer, como a nivel de acuerdos políticos, de desarme, de comercio, de reducción del colonialismo, etc.

Como una especie de definición orientadora, pudiéramos decir que la Educación Humanista es aquella en la cual todas las facetas del proceso de desarrollo humano ponen un énfasis especial en las siguientes realidades: unicidad de cada ser humano, tendencia natural hacia su auto-realización, libertad y auto-determinación, integración de los aspectos cognitivos con el área afectiva, conciencia y apertura solidaria con los demás seres humanos, capacidad de originalidad y creatividad, y jerarquía de valores y dignidad personales. Éstas deberán constituir las metas hacia cuyo logro se orientarán las acciones de los “educadores” en el “aula planetaria” en que vivimos. En esta aula abierta y universal son “educadores”, para bien o para mal, todas las personas que ocupan cargos o posiciones públicas o que tienen una vida o comportamiento que está a la luz de sus conciudadanos. Como dice un sabio adagio pedagógico, “las palabras mueven, pero los ejemplos arrastran”.

Al analizar unas doscientas biografías, la gran psicóloga humanista Charlotte Bühler (1967) observó que cada vida estaba ordenada y orientada hacia uno o varios objetivos. Cada individuo tenía algo especial por lo que vivía y trabajaba, un propósito principal, una misión, una vocación, una meta trascendente, que podía variar mucho de un individuo a otro. En cada persona existía un proceso evaluador interno que iba estructurando un sistema de valores, el cual, a su vez, se convertía en el núcleo integrador de la personalidad y formaba una filosofía unificadora de la vida. Para Allport, “el valor es una creencia con la que el hombre trabaja de preferencia. Es una disposición cognitiva, motora y, sobre todo, profunda de su propio yo” (1966:530).

En medio del cúmulo de incertidumbres, dudas y probabilidades que rodean al ser humano, es lógico que éste busque algunos puntos de anclaje, algunas certezas, alguna fe, que le sirvan como guía que ilumina su camino o como bálsamo benéfico que mitigue las inevitables frustraciones y ansiedades que la vida engendra.

Solschenitzin dijo, no hace mucho tiempo, que “el mayor defecto de la democracia occidental es su falta de una base ética; que los partidos y las clases sociales se lanzan a pelear en un conflicto de intereses y nada más que intereses; que la democracia occidental está viviendo una gran decadencia” (1974).

Ya durante el siglo XIX, pero, sobre todo, en el XX, la división del trabajo ha seguido un ritmo siempre “*in crescendo*”, debido a la explosión de los conocimientos y a la urgencia de una mayor especialización. Los catálogos de profesiones de los países más avanzados llegan a numerar entre 10 y 30 mil profesiones. Esto ha traído consigo la posibilidad de que la mayoría de los profesionales, científicos y técnicos que egresan de nuestras universidades queden deformados por una especialización cada vez más estrecha y vivan en un mundo espiritual ínfimo. El mundo cultural, moral y ético en que asientan sus vidas es prácticamente inexistente.

Como la vida es siempre actualísima, urgente y no puede esperar, si el hombre no posee a la mano la solución que las grandes disciplinas culturales ofrecen a sus problemas, elaborará una cultura y una ética basada en *slogans*, estereotipos y lugares comunes. Esto lo hace frecuentemente el hombre de la calle, pero lo puede hacer con igual frecuencia el profesional inculto.

Ortega y Gasset considera al universitario inculto que así procede como “el nuevo bárbaro, retrasado con respecto a su época, arcaico y primitivo en comparación con la terrible actualidad y fecha de sus problemas. Este nuevo bárbaro es principalmente el profesional, más ‘sabio’ que nunca, pero más inculto también: el ingeniero, el médico, el abogado, el científico”. Para él la “cultura es lo que salva del naufragio vital, lo que permite al hombre vivir sin que su vida sea tragedia sin sentido o radical envilecimiento” (1968). Y añade que “ha sido menester esperar hasta los comienzos del siglo XX para que se presentase un espectáculo increíble: el de la peculiarísima brutalidad y la agresiva estupidez con que se comporta un hombre cuando sabe mucho de una cosa e ignora de raíz todas las demás” (*ibíd.*, p. 34).

Esta muestra axiológica, saturada de verdaderos antivalores, refleja la estructura de la sociedad consumista creada por una técnica desprovista de orientación y altos fines, como serían, en nuestros países, la erradicación de la miseria, el hambre, la enfermedad y la ignorancia.

Ante esta situación de facto, ¿pueden la Educación y la Universidad contemporánea desentenderse de su misión de ofrecer a sus estudiantes un sistema de ideas vivas que represente el nivel cultural de su tiempo? Todo dependerá del valor que sus autoridades reconozcan a esta formación humanista, cívica y espiritual, en relación y comparación con la preparación profesional y el entrenamiento en la investigación.

#### 2.2.3.4 Desarrollo Vocacional y Profesional

Autogestión. A estas ideas centrales sobre la optimización del desarrollo humano, conviene añadir una más, pensando, especialmente, en el modo de gerenciarlas: la autogestión asistida. Pareciera que todo lo dicho implicara una gestión desde arriba y desde afuera y, sin embargo, la verdadera eficacia proviene de la idea contraria. Los gerentes de la educación no deben crear una jerarquía de mando, y, menos aún, hacer de puente y traer del extranjero las políticas de desarrollo o, peor todavía, dejar que se las impongan desde el exterior. Como decía Ortega, “debemos buscar en el extranjero información, pero no modelos”.

La buena gerencia educacional deberá lograr una auténtica participación de las comunidades asistidas, en el diseño, en la gestión y en la evaluación de los programas que se proponen. Cuando la comunidad participa en todo el proceso de un proyecto, hace suyo el éxito o el fracaso y, por ello, entrega lo mejor de sí misma para el logro de los fines deseados.

El rol del profesional de la educación –ya sea que se trate de enriquecer o mejorar el área nutricional, educacional, habitacional, de la salud o, en general, del desarrollo humano individual o grupal– debe ser el que dicta la mayéutica socrática, pues está suficientemente demostrado que toda comunidad, por muy humilde que sea, cuando se le ofrecen las condiciones adecuadas y oportunas, genera verdaderas y auténticas

soluciones a sus problemas cotidianos. Ese proceso irá convirtiendo, además, a sus miembros, poco a poco, en seres autosuficientes y forjadores de su propio destino, que es la meta más ambiciosa de todo posible desarrollo humano.

Una de las prácticas que están más fuera de sentido –salvo en situaciones y áreas muy específicas– son los “entrenamientos mentales”. El *know how* puede convertirse en una *capitis diminutio*: es decir, que cuanto más aprendemos a hacer una cosa de una determinada manera, más incapaces nos volvemos para hacerla de otra forma. No hay modo de descubrir las necesidades futuras, sino a muy corto plazo, ya que la complejidad de la vida actual crea muchas situaciones incontrolables e impredecibles, llenas de incertidumbre y de azar. Esto cuestiona los currículos y programas fijos; por ello, los entrenamientos a largo plazo son inadecuados, ya que cautivan el futuro; más bien, se hace necesaria una actualización continua.

En sentido estricto, los entrenamientos son propios de los animales por ser incapaces de ver las razones de las cosas: el almirante Rickover, quien diseñó y dirigió el primer submarino atómico, el *Nautilus*, decía que un mono adiestrado podía manejarlo. En consecuencia, conviene señalar que muchas instituciones escolares están preparando a sus estudiantes para un mundo que ya no existe, un mundo que ya se fue. Y muchos de los encuentros de grupos que se dan frecuentemente en el campo social están orientados hacia el entrenamiento, logro de metas y adquisición de técnicas que sean efectivas para alcanzar determinados intereses y control social, y, así, no tienen como mira el crecimiento personal y, menos aún, la emancipación de los participantes, ya sea como individuos o como comunidad.

Hoy día, además, ya no hay necesidad de poner en el cerebro, ocupando lugar, nada que pueda estar en una estantería, disco duro, *pendrive* o en la red de Internet. Tenemos una biblioteca universal a nuestra disposición y está compuesta por todas las fuentes de información disponibles: bibliotecas, Internet, TV, radio, cine, libros, congresos y publicidad, entre otros. Y el mundo entero se ha convertido en lo que McLuhan llama el “aula sin muros”, es decir, la oficina, la fábrica, la empresa, la agencia, la hacienda, etcétera. La información está ahí, el ambiente está lleno de ella; lo

que hay que hacer es aprender a jugar con sus elementos, desarrollando la creatividad y la originalidad.

El mismo Einstein decía que su Teoría de la Relatividad se habría podido formular 50 años antes, pues todos sus elementos eran de dominio público; que lo que él había hecho era “jugar con sus componentes”; claro, ¡tremendo jugador! Sin embargo, lo que hacen muchos profesores es generar ambientes ricos en estímulos informativos, pero pobres en experiencias creadoras; estos ambientes sólo producen personas “incultas por exceso de información”, “depósitos ambulantes de información”, por supuesto, no digerida.

La educación moderna debe hacer un cambio de paradigma, es decir, un cambio de la idea central que la define. El nuevo profesor será un animador, un experto en la mayéutica, que buscará situaciones problemáticas de la vida y las propondrá a sus alumnos, situaciones que tengan en cuenta todas las dimensiones del ser humano: inteligencia, sensibilidad y cuerpo, ya que la neurociencia actual nos demuestra que existe esa relación estrecha, como señalamos, entre la inteligencia y la afectividad; esto le permitirá llevar a sus alumnos a lo que pueden llegar a ser.

Los nuevos alumnos buscarán las soluciones trabajando con la información que está por todas partes en su ambiente. La creatividad deberá presentarse como un proceso lúdico colectivo, al estilo de los diálogos de Platón, o los jardines de infancia de Fröbel y Montessori. El mismo Einstein, como ya indicamos, decía que “el arte más importante de un maestro es saber despertar en sus alumnos la alegría de conocer y crear”.

Un aspecto de gran importancia de la Nueva Educación, lo constituye el fomento de la cooperación, el trabajo en equipo y la dinámica de grupo; no se trata de fomentar la competitividad mal orientada y la rivalidad, que tantos sentimientos negativos generan. Esto lo exige la poliédrica complejidad de las realidades actuales, donde todos los puntos de vista pueden ser valiosos. Por ello, el fomento de la cooperación es algo exigido para que los procesos creadores tengan éxito.

Frecuentemente, se insinúa y aconseja ser tolerantes con las ideas de los demás; no sólo debemos tolerar los puntos de vista de los otros –eso es lo mínimo que podemos hacer–, sino implorar que nos los ofrezcan para enriquecer el nuestro, usando el famoso “principio de complementariedad” de los enfoques, tan importante hoy día en la teoría del conocimiento.

Es necesario, por lo tanto, que la Nueva Educación enfatice que resulta imposible que se pueda demostrar la prioridad o exclusividad de una determinada disciplina, teoría, modelo o método, o cualquier otro instrumento conceptual que se quiera usar, para la interpretación de una realidad específica. La Nueva Educación no sólo debe respetar esta diversidad de valores y perspectivas, sino que debe inculcar en los alumnos que ésta es la mayor riqueza que posee el género humano. Por esto, sólo con un diálogo fecundo y con el intercambio con otros seres humanos podemos lograr enriquecer y complementar nuestra percepción de la realidad.

Docencia Actualizada. Muchos docentes hacen de su asignatura algo casi imposible de comprender, por usar únicamente actividades del hemisferio izquierdo, utilizando medio cerebro. La gran mayoría de las disciplinas académicas tienen grandes cantidades de conocimientos que se expresan tanto analítica como sintéticamente, es decir, tanto racional y secuencialmente como gráfica y estereognóticamente, siendo casi siempre una forma mejor que la otra. Esto depende mucho del “estilo cognitivo” propio de cada persona.

De todos modos, siempre es preferible la integración de las dos formas, ya que una utiliza el proceso consciente y la otra el inconsciente con su inmensa riqueza de información almacenada. Un buen gráfico, diseño, mapa, diagrama, tabla, matriz o cuadro, a colores y proporcional, como se encuentran en los buenos textos y facilitan hoy los programas computacionales, permite una comprensión rápida y cabal de muchas realidades imposibles de captar numérica, secuencial, racional o verbalmente. Por ello, el buen docente trata siempre de hacer visualizable lo que expresa racionalmente. Como dicen los chinos, una imagen vale más que mil palabras. Además,

la presentación de ambas formas, no es usar *dos* formas solamente, sino dos formas y la interacción entre las dos, algo que enriquece enormemente a cada una.

Orientación Efectiva. La Orientación que necesitamos hoy día –ya sea la relacionada con la Vocación Profesional o el Asesoramiento Psicológico– no pueden ser entendidas si las descontextualizamos de los ambientes históricos en que se dan. Cada período histórico tiene sus peculiaridades y sus características y, por consiguiente, también sus exigencias.

Con la evolución y diversificación del trabajo, y con el casi infinito número de profesiones, especializaciones y áreas ocupacionales, estamos ante el imperativo de otro cambio fundamental: la necesidad de centrar la Orientación Vocacional en el desarrollo de la persona, sus valores y el significado que tiene su área de trabajo para su auto-realización personal.

Son muchas las razones que avalan y claman por la necesidad de dicho cambio, entre otras, las siguientes: el hecho que mucha orientación vocacional está dirigida básica y únicamente hacia la población de clase media, descuidando las clases más pobres y desposeídas; el énfasis que la Psicología Humanista pone en el derecho que todo ser humano tiene a lograr su plena auto-realización; la igualdad de derechos que la sociedad actual reconoce a toda minoría, ya sea racial, étnica, social o de otra clase; la desatención que han tenido importantes áreas de trabajo que no se ubican en la estructura ocupacional empresarial, como es el trabajo femenino del hogar, el cuidado de niños, ancianos o minusválidos; la estaticidad de las teorías y modelos de la Psicología Vocacional y del Desarrollo de las Carreras en un mundo de veloces cambios, interacciones y procesos de transacción.

El etnocentrismo disciplinar que se observa en el área y que se resiste a la incorporación de nuevas ideas, enfoques y perspectivas; y el androcentrismo que, aunque en muchas partes ya ha sido superado, en otras todavía se resiste fuertemente. Es indudable que el desconocimiento de esta serie de razones en el desarrollo de la



literatura vocacional socava los cimientos y descalifica cualquier pretensión de validez científica que dicha literatura pueda reclamar.

En la actualidad, pareciera que los “signos de los tiempos” claman hacia una actividad profesional en la Orientación Vocacional que se centre más en “la vida de las personas” y el significado que el trabajo que desempeñan tiene para su propia autorrealización; todo lo demás pasaría a un segundo plano. En efecto, el concepto de carrera está más relacionado con el *ethos* de un individualismo egocéntrico y una concepción del yo más etnocéntrica, mientras que el concepto más general de trabajo lleva inherentes unos valores personales que le dan sentido propio y particular; por ello, el trabajo siempre ha sido entendido como una forma central y crítica de la acción humana, como un esfuerzo o actividad que un individuo realiza con el fin de proveer bienes y servicios de valor a otros; es decir, que el trabajo se considera como “un valor social” por su contribución a la sociedad (Richardson, 1993).

Asesoramiento Psicológico. Los cambios señalados en los puntos anteriores se hacen más necesarios y evidentes en el Asesoramiento Psicológico, ya que esta actividad entra más de lleno e íntimamente en la dinámica personal del ser humano.

Si tuviéramos que escoger un solo concepto para resumir o integrar en él las características o fisonomía psicológica del Asesor que demandan los tiempos que vivimos, tendríamos que usar el concepto de sabiduría, o prudencia, cordura, ponderación, buen criterio o buen juicio, etc.

Efectivamente, estos términos describen y distinguen al asesor que es hoy día exitoso en su actividad profesional de aquel que no lo es. Son muchas las variables que entran en juego en una relación interpersonal de ayuda. Esas variables no son aleatorias, sino que forman un sistema y constituyen la personalidad del asesorado, por un lado, y la del asesor, por el otro, y ambos grupos estructuran un suprasistema o patrón de relaciones de alto nivel de complejidad, y basta, a veces, descuidar uno solo de estos elementos para que fracasemos en nuestra actividad de ayuda.

La virtud de la prudencia es considerada ya por Aristóteles (*frónesis*) como una de las cuatro virtudes centrales en el ser humano, y consiste en el recto juicio ante los problemas o dificultades que nos presenta la vida. Por ello, es un concepto transcultural, pues se halla en la gran mayoría de las culturas, tanto de Oriente como de Occidente. En el campo de la Orientación, recibió especial atención en las últimas tres décadas, ante la complejidad de la vida moderna y el fracaso de técnicas simplistas como las defendidas por el positivismo lógico y el conductismo radical.

En su esencia, todos sabemos lo que es un hombre o mujer sabios o prudentes, pero, si queremos describirlos, fácilmente omitiremos aspectos o rasgos importantes. En general, podríamos decir que son personas que poseen una dotación especial, cognitivo-afectiva, que las habilita para enfrentar exitosamente las realidades problemáticas de la vida. Como esta dotación no se adquiere con simples técnicas o en corto tiempo, suele representarse la persona sabia con el semblante de un anciano pensativo.

Sin embargo, es posible adelantar la presencia de esta sabiduría o prudencia, y la vida actual, por su gran complejidad, se lo exige al Asesor Psicológico. Para ello, dicho Asesor deberá esforzarse por adquirir una variedad de características o rasgos personales que constituyen la base de esa virtud cardinal. Estas características, según Sternberg (1990), se centran en las siguientes habilidades: aprender a escuchar a las personas, interés en sus problemas, profunda comprensión y empatía, especial capacidad de auto-conocimiento y de auto-conciencia, habilidad para tener visiones panorámicas de los problemas, capacidad para aprender de los errores y habilidad para reenfocar los posibles significados de las situaciones. Como vemos, estos atributos son muy valorados en la mayoría de las culturas, trascienden sus linderos y, en general, tienen una aplicabilidad universal.

Conviene hacer énfasis en una idea más, sobre la formación del Orientador o Asesor, tomado en sentido amplio: ya sea psicólogo, psiquiatra, terapeuta, educador, orientador, trabajador social o religioso. La educación occidental ha ignorado ampliamente el cultivo de la sabiduría o prudencia en el ser humano, debido a su

énfasis en la inteligencia, las matemáticas, las ciencias duras y la tecnología. Son muchas las consecuencias negativas que ha traído esta actitud. Entre ellas, el hecho de que numerosas investigaciones bien realizadas nos señalen que estos profesionales no son más efectivos que los para profesionales, o lo son sólo levemente, a pesar de su nivel de educación y años de experiencia (Hattie, 2003).

Por ello, resulta paradójicamente interesante que un concepto tan viejo y universal como es el de sabiduría, sea propuesto en nuestros tiempos como un “nuevo” paradigma para determinar las características, cualidades y práctica que debe tener un Orientador o Asesor del desarrollo humano altamente efectivo.

Si tomamos el “desarrollo humano” en su forma integral, recordemos que toda persona necesitada, todo grupo humano que requiere atención, se nos presentan haciéndonos un llamado, solicitándonos y hasta rogándonos una ayuda, aunque no lo hagan con un lenguaje verbal, sino con el lenguaje no-verbal, que frecuentemente es el más expresivo y elocuente porque revela dónde está la anomalía, la enfermedad, el desorden o el problema. Y, ante esta situación, se podría, incluso, decir que la verdadera práctica eficaz de la ayuda depende básicamente del nivel de excelencia y de la calidad humana de la persona que la brinda.

Por esto, no debemos olvidar que gran parte del desconcierto personal que sufren muchas personas, de todas las edades, tiene una base de desorientación existencial y, más concretamente, de los valores espirituales. De aquí, que, en las consultas y solicitudes de apoyo personal, hagan preguntas relacionadas con el origen y destino de nuestro universo, sobre el significado de la vida, la existencia de Dios y otras similares con trasfondo existencial y espiritual.

#### 2.2.4 UN MODELO DE DESARROLLO PROFESIONAL TRADICIONAL

Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación se presentan tres clases de modelos:

### 1. Modelos de ciclo de vida.

Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).

### 2. Modelos basados en la organización.

También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

### 3. Modelo del patrón de dirección.

Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992). Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones.

Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que trabajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando está terminado, se trasladan a otra compañía con un proyecto completamente distinto.

#### 2.2.4.1 Etapa de incorporación

Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios.

En España, la etapa de incorporación tiene lugar entre los dieciséis y los treinta años y continúa cuando se empieza en un nuevo puesto de trabajo. En la mayoría de los

casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices. Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas (Ernest & Young, 1998).

#### 2.2.4.2 Etapa de crecimiento

Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones (Puchol, 1997). La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

#### 2.2.4.3 Etapa de madurez

En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores.

Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997).

Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

#### 2.2.4.4 Etapa de maestría

Finalmente, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores mayores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario).

Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores. Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la compañía para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de plantilla o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación.

Como se ha mostrado, las personas traen al trabajo varias cuestiones profesionales.

Además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores afrontar sus retos de desarrollo profesional (para maximizar su nivel de motivación profesional), las empresas deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de planificación de carreras puede ayudar a los trabajadores, a los directivos y a la propia empresa a identificar necesidades de desarrollo profesional.

#### 2.2.5 SISTEMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (Feldman, 1998):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas

#### 2.2.5.1 Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional

Los sistemas de planificación profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso.

- Valoración personal

La valoración personal ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento (Fernández Caveda, 1997). Suele incluir la utilización de test psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos (ventas, asesoría...). Los test también pueden ayudar a las personas a determinar el valor relativo que otorgan al trabajo y al ocio. Es frecuente recurrir a consultores profesionales para que ayuden a los empleados en el proceso de valoración personal e interpreten los resultados de los test psicológicos.

- Revisión de la realidad

Las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, son los directores de recursos humanos quienes proporcionan esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento. En los sistemas de planificación de carrera profesional bien desarrollados, no es frecuente que el director separe las cuestiones de valoración del rendimiento de las de desarrollo profesional. Por ejemplo, en el sistema de planificación profesional de «Coca-Cola», después de la revisión anual del rendimiento, empleados y directivos mantienen una reunión aparte para tratar los intereses profesionales, las fortalezas y las posibles actividades de desarrollo de los trabajadores (Slavenski, 1987).

- Fijación de objetivos

En esta fase del proceso de planificación profesional, las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados (llegar a ser director de ventas en tres años), nivel de uso de las habilidades (utilizar un presupuesto para mejorar los problemas de tesorería de la unidad), asignación de trabajo (trasladarse a la sección de marketing estratégico en dos años) o adquisición de habilidades (aprender a usar los sistemas de información de recursos humanos disponibles en la empresa). Estos objetivos se tratan con el director y se fijan en un plan de desarrollo personal (figura 3).

- Planificación de acciones

En esta etapa, las personas determinan cómo alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo. Los planes de acción pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o petición de oportunidades laborales en la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

#### 2.2.5.2 El papel de empleados, directivos y empresa en la planificación del desarrollo profesional



Los trabajadores, sus jefes y las empresas comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional (Miner, 1986).

- El papel del empleado

Un contrato psicológico hace referencia a las expectativas que empresarios y trabajadores tiene unos de otros, y suele poner énfasis en la obligación de las empresas de proporcionar empleo continuado y oportunidades de progreso, si los trabajadores permanecen en la compañía y mantienen un alto nivel de rendimiento laboral. Sin embargo, los retos tecnológicos, estructurales y competitivos han provocado un cambio en el contrato psicológico entre trabajadores y empresas (Peiró, 1995). Las compañías no son capaces de ofrecer seguridad laboral y oportunidades de desarrollo y los empleados están más interesados en trabajos que supongan desafío, variedad y posibilidad de ser creativos; siguen interesados en la seguridad laboral, aunque son conscientes de que el empleo «de por vida» en una empresa no es algo realista.

Los nuevos contratos psicológicos indican que las personas pueden incrementar el valor que representan para su empresario (y aumentar sus oportunidades de empleo) asumiendo responsabilidad en la planificación de la carrera profesional (Jaffe y Scott, 1991).

Las empresas con sistemas de planificación profesional bien desarrollados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Sin importar lo sofisticado que sea el sistema de planificación profesional de la empresa, los trabajadores deben emprender varias acciones de planificación de carrera:

- a) Tomar la iniciativa de solicitar el feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- b) Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.
- c) Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje (responsabilidad en tareas de venta, diseño del producto, administrativas, etc.).

d) Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa (asociaciones profesionales, sindicatos).

- El papel del directivo

Independientemente del sistema de planificación profesional fijado en la empresa, los directivos juegan un papel clave en este proceso. ¿Por qué suelen acudir las personas a su jefe para pedirle consejo sobre su profesión? Porque, generalmente, los directivos evalúan su predisposición hacia la movilidad laboral y son la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de formación y otras oportunidades de desarrollo. Desafortunadamente, muchos directivos evitan implicarse en estas actividades de planificación profesional porque no se sienten capacitados para responder cuestiones de este estilo, no disponen del tiempo suficiente o no cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para entender suficientemente las cuestiones sobre desarrollo profesional (Moses y Chakins, 1989).

Para ayudar a las personas a afrontar sus retos profesionales, los directivos pueden resultar eficaces en cuatro papeles: entrenador, evaluador, asesor y prescriptor (Leibowitz, Farren y Kaye, 1996). Para analizarlos, supongamos el caso de José, trabajador de una industria petroquímica: es técnico en prevención de riesgos en una planta química en la que la seguridad es de enorme importancia. José se siente descontento porque piensa que en su empresa falta desarrollo profesional, y está considerando dejar la compañía. El año pasado estuvo trabajando en una planta de Tarragona, pero quiere volver a Madrid por razones familiares.

Se le ha denegado el traslado porque lo solicitó cuando la empresa estaba reduciendo la plantilla y solicitando jubilaciones voluntarias; se comprendía que quisiera volver a Madrid, pero no se considera adecuado su traslado. José piensa que están poniendo frenos a su desarrollo profesional; no es feliz, pero su rendimiento es aceptable.

¿Qué puede hacer el jefe de José para ayudarlo a enfrentarse con su problema profesional y evitar que disminuya su sólido rendimiento? Deben sentarse juntos y

discutir sobre la carrera profesional del trabajador. La figura 4 muestra los resultados que deben derivarse de esa discusión. El directivo debe:

- a) Aclararle sus inquietudes profesionales (*papel de entrenador*).
- b) Asegurarse de que entiende que, aunque su rendimiento sea aceptable, la empresa cree que necesita obtener más experiencia en el puesto actual (*papel evaluador*).
- c) Discutir qué puede hacerse para que se sienta mejor en su trabajo y comprenda cómo encaja su puesto laboral en su desarrollo profesional (*papel asesor*). Deben dialogar y acordar un programa para su futuro traslado (que podría ser un puesto en Madrid). Dada la situación financiera de la empresa, el directivo debe aconsejar al trabajador acerca de cuál sería el momento más adecuado para solicitar el traslado.
- d) Darle asesoramiento profesional e informarle sobre los medios de los que dispone en la empresa (*papel prescriptor*).

- Papel de la empresa

Las compañías son responsables de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de:

- a) Talleres de carrera profesional (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).
- b) Centros profesionales o sistemas de información (lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación).
- c) Libros de trabajo sobre planificación profesional (guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional).

- d) Asesoramiento personal (consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales).
- e) Trayectoria profesional (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos —por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión).

La empresa también debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos (reduciendo el tiempo que tarda en cubrirse una vacante).

La gestión del desarrollo profesional, que implica una serie de actividades, debe estar respaldada por una red de medios a lo largo de la empresa. Las actividades incluyen la valoración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados, para facilitar la comunicación entre el jefe y el trabajador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional (Robbins, 1998).

La empresa puede disponer de un centro de medios profesionales que proporciona referencias, publicaciones y libros, relativos a temas de planificación profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Los trabajadores tratan de sus preocupaciones profesionales con consejeros preparados y exploran sus intereses, valores y preferencias en su medio de trabajo, a través de test psicológicos.

El Departamento de Recursos Humanos puede ofrecer seminarios sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo profesional. La empresa proporciona ayuda en la colocación a las personas que han perdido su puesto de trabajo debido a traslados, reestructuraciones, problemas de salud o discapacidades.

El Sistema (informático) de Información Laboral permite a los trabajadores presentarse a puestos vacantes; a través de este Sistema de Búsqueda Interna, los directivos pueden utilizar el sistema de información de recursos humanos para identificar, a través

de datos relativos a su historial profesional, puesto, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los empleados que se ajustan a los requisitos de la vacante.

## 2.2.6 DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE EN CENTROAMÉRICA, REALIDADES, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS (EL SALVADOR, HONDURAS, NICARAGUA, REPÚBLICA DOMINICANA)

### 2.2.6.1 Antecedentes

En los países centroamericanos (El Salvador, Honduras, Nicaragua) y de República Dominicana, "la profesión docente ha sido siempre mayoritariamente femenina, maestros Salvadoreños suman aproximadamente 55.000. Más de 3 de cada 4 maestros pertenecen al sector público. El sector privado tiene mayor presencia en la educación media, sobre todo en zonas urbanas y especialmente en San Salvador y La Libertad, los departamentos con mayor índice de desarrollo humano y mayor capacidad adquisitiva." (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006.)

"La edad promedio del docente Hondureño se ubica entre 37 y 40 años, por lo cual se podría pensar que a la mayoría les quedan 15 ó 20 años de servicio. De hecho, los docentes próximos a jubilarse son la minoría. Esto significa que los procesos de capacitación y actualización representan una posibilidad real de que la reforma alcance el aula y se aprecie una mejora en la calidad," (A. Fromm, 2006. )

"Los maestros de educación básica de Nicaragua son similares a sus pares a latinoamericanos, aunque más pobres y con menos años de formación inicial. Tienen una edad promedio de 33 años y una formación inicial normalista. La mayor parte enseña en el sistema público, particularmente en el sector rural, y atiende en promedio una clase de 35 estudiantes." (Ana P. Elvir y revisado por Melba Castillo, 2011)

"La estructura académica del sistema educativo Dominicano se organiza en función de niveles y modalidades, ciclos y grados. Para la gestión del sistema educativo se han establecido dos Secretarías de Estado: una se ocupa del nivel de educación superior y la ciencia y la tecnología, y otra gestiona los niveles educativos inicial, básico y medio.

En los años 2003-04 la República Dominicana contaba con unos 75.000 docentes, distribuidos en tres sectores: público, privado y semioficial. El sector público es el que ocupa la mayor cantidad de profesionales en esta rama (70,3%), ya que es responsabilidad del Estado garantizar educación básica gratuita a la población.” (Radhamés Mejía, G. Castillo, F. Portorreal y M. Vincent, 2006).

#### 2.2.6.2 Carrera Profesional

“En El Salvador, la profesión magisterial se regula a través de la Ley de la Carrera Docente, promulgada en 1996 y reformada en el 2001. En sus considerandos I y IV esta ley establece la obligación del Estado de dictar normas para el desarrollo de la profesión, la seguridad y el bienestar del sector docente. De manera específica, el artículo 5 plantea el deber ministerial de planificar y normar integralmente la formación, la ocupación, el desempeño, la ética y el estímulo de los educadores. El graduado de los centros de formación docente recibe un título que lo acredita para desempeñarse en el sistema y en la especialidad correspondiente. Si tiene intenciones de ejercer la profesión, es imprescindible que se inscriba en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación. Este abrirá un expediente que consignará todos los acontecimientos asociados con la historia laboral de esa persona.” (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006.)

“El ejercicio de la profesión en Honduras se encuentra regulado por el Estatuto del Docente. El primer proyecto del Estatuto fue presentado en 1982 y aprobado por el Congreso en 1997, tras una larga lucha gremial. Contempla el orden administrativo, académico y económico de la educación preescolar, primaria y media, tanto de la educación pública como privada. El Escalafón del Docente regula el pago de salarios y colaterales a los docentes del sistema público, así como las posibilidades de crecimiento profesional y de ascensos” (A. Fromm, 2006 y Marco Tulio Mejía, 2011).

“En Nicaragua la ley de carrera docente de 1990 regula el ejercicio de la profesión en el país. El sistema de remuneraciones se rige por un escalafón. Los salarios se determinan sobre la base de una fórmula que considera la formación profesional, la antigüedad y la ubicación geográfica. La formación en servicio se realiza a través de

seminarios y talleres de actualización. La evaluación es realizada por los directores en cada centro. Los maestros son supervisados por técnicos del MECD a través de visitas periódicas al aula. Esta ley establece un sistema de puntaje que cada maestro acumula a lo largo de su vida profesional y que justifica los posibles ascensos desde el nivel de maestro de aula hasta el de funcionario del MECD en el nivel central” (Ana P. Elvir y Melba Castillo, 2011).

“En la República Dominicana la ley 66-975 clasifica a los docentes en:

- Educadores, quienes ejercen la docencia directamente
- Técnicos docentes, empleados con título habilitante para el ejercicio docente que realizan labores de planificación, asesoría, supervisión, orientación u otras actividades vinculadas con las políticas educativas.
- Funcionarios administrativos-docentes, que se ocupan de la dirección, supervisión, coordinación y otras actividades de índole administrativa relacionadas con el proceso educativo. Para cada uno de estos tipos de docentes la ley establece un escalafón o régimen legal que define los diferentes cargos y categorías en la escala que puede alcanzar cada tipo de docente durante el desarrollo de su carrera, diferenciando entre el ascenso a cargos de mayor jerarquía y el ascenso a una mayor categoría dentro del mismo cargo” (Radhamés Mejía, G. Castillo, F. Portorreal y M. Vincent, 2006).

#### a) Remuneración

“La jornada de los docentes salvadoreños es de unas 5,5 horas diarias de presencia efectiva en la escuela, a las que deben sumarse aquellas (no computadas) dedicadas a la preparación de clases, elaboración de material didáctico, evaluación y calificación.

Un maestro salvadoreño al iniciar la carrera docente puede ganar entre 372 y 409 dólares por mes<sup>4</sup>, según el escalafón de la carrera” (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006).

“En Honduras el salario docente se compone de un sueldo base más los colaterales, sin contemplar diferencias en el desempeño. Según el Estatuto del Docente, los colaterales dependen del puesto asignado, la antigüedad en el servicio (por quinquenios), los grados académicos obtenidos, los méritos profesionales y la zona de trabajo. Sin embargo, la excelencia no goza de reconocimiento económico: ningún colateral se relaciona con el desempeño en el aula. Esto lleva a pensar en definir y aplicar un sistema de evaluación docente, fijar estándares de desempeño y diseñar estrategias de supervisión y rendición de cuentas por centros educativos. Como mecanismo para mejorar la enseñanza es necesario crear un sistema de incentivos y de aumentos salariales basados en el desempeño” (A. Fromm, 2006 y Marco Tulio Mejía, 2011).

“El bajo salario es el factor de mayor frustración profesional. El magisterio

Nicaragüense, especialmente el de primaria, es el peor pagado de América Latina, con un salario de alrededor de cien dólares mensuales. La situación es más grave para las mujeres, que en su mayoría son jefes de familia, por lo que su salario es la principal fuente de sostenimiento del hogar. La falta de perspectivas de aumento salarial agiganta esta frustración. El gobierno reconoce el problema, pero se declara incapaz de aprobar aumentos sustantivos para los maestros en vista de los compromisos adquiridos con el Fondo Monetario Internacional para la estabilidad macroeconómica del país. La alternativa ha sido aplicar soluciones parciales a través de un sistema de bonos que es rechazado por los maestros, debido a que los bonos no constituyen un compromiso contractual ni son parte del salario básico, por lo cual no entran en el cálculo de prestaciones sociales como seguridad social y jubilación” (Ana P. Elvir y Melba Castillo, 2011).

#### b) Estatuto Docente

En la legislación salvadoreña se consigna el derecho de los maestros a gozar de estabilidad laboral después de haber logrado una plaza oficial<sup>6</sup>. El despido por razones determinadas (justas o no) es casi inadmisibles desde el punto de vista político y cultural. Este hecho funciona fundamentalmente para los maestros que ocupan plazas oficiales,



no así para quienes laboran en el marco del programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO). (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006).

En Honduras el Estatuto determina que, para optar a una plaza docente que asegure estabilidad laboral como empleados del Estado dentro del sistema de educación pública, los candidatos deben presentarse a un concurso oficial a través de una convocatoria realizada por la Secretaría de Educación en enero de cada año. Para concursar se requiere ser docente de educación primaria graduado de una normal o, a partir de enero del 2006, ser graduado de la carrera de profesorado en Educación Básica en el grado de licenciatura extendido por la UPNFM o grados afines obtenidos en el extranjero (A. Fromm, 2006 y Marco Tulio Mejía, 2011).

#### c) Formación en servicio

En Honduras siempre han existido trayectos de formación en servicio, unos mejores que otros. Estos procesos reciben fuertes críticas ante el pobre impacto que representan en la práctica. El problema fundamental de la formación en servicio es la inexistencia de garantías de que los saberes desarrollados mediante la capacitación se aplicarán con los alumnos. Debido al aprendizaje y la historia del docente, la tradición pervive en su práctica cotidiana y se alimenta en el contacto con los colegas, a menos que se ofrezca una capacitación más comunicativa, dinámica y reflexiva, complementada por un sistema de acompañamiento dialógico y horizontal en el aula. (A. Fromm, 2006 y Marco Tulio Mejía, 2011).

#### d) Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño docente en Honduras es crucial, pues su papel es esencial para el éxito educativo. Los centros privados propician la evaluación de sus docentes y en función del desempeño profesional asignan aumentos salariales; sin embargo, la educación pública hondureña carece de estos procedimientos, pese a contar con un Estatuto del Docente que los avala (artículo 68).

Si el objetivo de crear un sistema de evaluación docente es la mejora de la calidad de la enseñanza, ese sistema debe estar ligado a programas de desarrollo profesional de los docentes. Por ello, se está diseñando el Sistema Nacional de Capacitación y

Acreditación Docente, con miras a la certificación. (A. Fromm, 2006 y Marco Tulio Mejía, 2011).

e) Satisfacción laboral

Estudios sobre las fuentes de su satisfacción laboral en Honduras, ofrecen respuestas variadas y reflejan distintas situaciones que se dan en el aula. Se percibe, en principio, el deber ser del docente, ya que algunos expresaron sentir satisfacción al pensar que “participan en la formación de profesionales de bien para el futuro del país”, al “atender a los alumnos con mayores necesidades cognitivas y afectivas y ser testigos de su crecimiento positivo” y al “ayudar a un alumno que ha sido etiquetado como problema y ver cómo con afecto y atención cambia de actitud y crece en su autoestima”. Otras respuestas reflejan la necesidad. (A. Fromm, 2006 y Marco Tulio Mejía, 2011).

f) Perspectiva de desarrollo

El modelo de formación docente en El Salvador implica un proceso que considera varios requisitos de ingreso. Esto supone la selección, con algunos filtros que buscan garantizar que los candidatos posean competencias académicas y condiciones mínimas para formarse en esta profesión.

Por otra parte, la formación docente se realiza en las universidades y en un instituto especializado. Esto supone la oportunidad de tener un alto nivel de actualización y de consistencia de los procesos. El currículo administrado por las instituciones formadoras posee elementos importantes de reflexión pedagógica. (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006).

g) Desarrollo Profesional

Otro esfuerzo con pretensiones de mejorar el desempeño docente y con visos de profesionalización es el de la descentralización desconcentración de los procesos de formación docente en servicio. Esta idea, a pesar de ser muy positiva y encaminada a la construcción de autonomía, no ha logrado modificaciones importantes en lo que ocurre en el salón de clases a diario, en las actitudes docentes ni en los desempeños estudiantiles. Puede ser que haya pasado muy poco tiempo para juzgarla (inicio en el 2001); además, no ha sido objeto de una evaluación seria. La estrategia ha consistido

en permitir que el personal de los centros escolares determine las necesidades, maneras de atención y selección de proveedores de formación en servicio (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006).

#### h) Salario del Sector Docente

El salario docente en El Salvador se logró ordenar en buena forma a través de la Ley de la Carrera Docente. Sin embargo, para poder mejorarlo se estandarizó el uso de criterios como el tiempo de servicio y la graduación en un nivel educativo superior. El desempeño docente a lo largo de los años, los logros profesionales (participación en eventos o procesos de desarrollo profesional, investigaciones, publicaciones) y pedagógicos con sus estudiantes no han contado como diferenciadores salariales (Alberto Barillas y Carlos Briones, 2006).

Las proyecciones del Plan Nacional de Educación 2001-2015 indican que para el año 2005 el salario de los docentes debe ser equivalente al costo de la canasta básica oficial y para el año 2010 alcanzar el salario promedio centroamericano (MECD, 2001). Como parte de este compromiso, el gobierno Nicaragüense ha aprobado un bono por un monto de alrededor de 25 dólares para ser entregado a Grupo de Trabajo sobre desarrollo de la profesión docente/ GTD/PREAL 32 todo el magisterio público a partir de enero del 2005 (Ana P. Elvir y Melba Castillo, 2011).

### 2.2.7 EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL DOCENTE UNIVERSITARIO

#### 2.2.7.1 Obstáculos institucionales

Entre los obstáculos institucionales podemos citar los siguientes:

1. La universidad se está mercantilizando, por lo que todos los cambios van dirigidos a aspectos de tipo administrativo o técnico, con escasa incidencia en el desarrollo profesional del docente (Benedito, Ferrer y Ferreres, 1995)
2. Hay una cierta insensibilidad administrativa con respecto a la calidad de la enseñanza, ya que ésta es poco rentable políticamente al no tener signos tan visibles como otros indicadores de éxito más fácilmente cuantificables (Santos, 1993).

3. La escasa implicación institucional de la universidad en la formación pedagógica de sus profesionales, al no considerar esta formación como parte de sus prioridades.
4. El sistema universitario favorece más la investigación que la docencia, de esta forma las actividades pedagógicas tienen escaso valor en la selección y promoción del docente.
5. La excesiva carga lectiva que tiene el profesorado, sobre todo el profesor que inicia su carrera docente, y la falta de flexibilidad organizativa, lo cual hace que apenas tengan tiempo para la formación.
6. La todavía masificación, aunque cada vez menos, de las aulas universitarias que dificultan una práctica reflexiva y una atención más individualizada al alumno, junto con la precariedad de medios didácticos.

#### 2.2.7.2 Obstáculos motivados por los propios profesores

Con respecto a los obstáculos motivados por los propios profesores podemos mencionar los siguientes:

1. El individualismo y el aislamiento, como característica de ejercicio profesional del docente universitario, dificulta la investigación compartida y las actividades de mejora personal e institucional, que necesitan cooperación y coordinación.
2. La resistencia al cambio debido, entre otras cuestiones, a: a) la fuerte uniformización de los métodos didácticos; b) la inexistencia de una formación inicial bien fundamentada en la importancia de la innovación educativa; c) una enseñanza más centrada en planteamientos teóricos que en procesos de intervención. Ello lleva a que cualquier intento de mejora se enfoque desde una perspectiva de mayor especialización en el campo disciplinar.
3. La lealtad de los docentes a su profesión y no al ámbito donde la ejercen, lo que Benedito, Ferrer y Ferreres (1995), denominan "el problema de la discrecionalidad", olvidándose en ocasiones de sus clientes (los alumnos) y de la organización.
4. La inexistente motivación del profesorado para su mejora docente.

Todos los obstáculos y problemas expuestos, que repercuten en el desarrollo normal de la formación del profesorado, los podríamos compendiar en la falta de motivación del docente universitario para su mejora profesional, falta de incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos.

Dean (1991) señala que los profesores pueden sentirse motivados por diversos factores: el desarrollo y aprendizaje de los alumnos; el entusiasmo por su disciplina; el reconocimiento, interés, elogio y aliento; la oportunidad de colaborar; la oportunidad de tener responsabilidad; el desafío sobre la destreza profesional; la inspiración de los colegas; las perspectivas profesionales.

La mayoría de estos factores apuntados por Dean los podemos considerar como "incentivaciones intrínsecas". A través de ellos se puede apreciar que la reputación y la autoestima del profesor contribuyen de forma sobresaliente a dicha motivación. Sin embargo, en la realidad tanto una como otra no son auténticos estímulos para el docente universitario.

#### 2.2.8 BENEFICIOS INTERNOS (UPNFM)

Según políticas, reglamentos internos de UPNFM, se encontró lo siguiente:

“1.- Artículo 24 del (Reglamento de la carrera Docente) El personal docente de la UPNFM que por la naturaleza de su trabajo labore los días de descanso o feriado se le concederá el siguiente día hábil.

##### 2.2.8.1 Categorización perfiles de puestos Docentes:

El Artículo 13, del Reglamento de la Carrera Docente de la UPNFM, habla acerca de las diferentes categorías de quienes conforman el personal Docente, en razón a su dedicación y a las funciones propias de la actividad que desempeñan, se clasifican así:

- Según el nivel académico.

Profesor I: Con grado de Maestría y formación pedagógica en el nivel superior, con dos años de experiencia en cualquier nivel de la Educación.

Profesor II: Con Grado de maestría y formación pedagógica en el nivel superior y cinco (5) años de experiencia en el campo de la docencia universitaria, requiere:

- a. Gestión docente. Acreditar experiencia como docente mínimo de cinco (5) años en el nivel superior
- b. Estudios superiores realizados. Acreditar el (los) Título(s) de estudios de Maestría, relacionados directamente con la función académica del docente, o con su profesión y con formación pedagógica del nivel superior o su equivalente
- c. Capacitación. Acreditar la aprobación de por lo menos 15 puntos en méritos profesionales en capacitación de acuerdo al escalafón de la UPNFM:
- d. Experiencia Investigativa: Haber participado en proyectos de investigación como investigador principal debidamente acreditados y productos que se deriven de ella.

A esta categoría también podrán acceder aquellos profesionales que sin haber estado vinculados a la UPNFM en calidad de docentes, presenten el título de Maestría y la formación pedagógica del nivel superior o su equivalente.

Profesor III con grado de Doctorado y formación pedagógica en el nivel superior y con siete (7) años de experiencia se requiere:

- a. Gestión docente. Acreditar experiencia como docente mínimo de siete años en el nivel superior.
- b. Estudios superiores realizados. Acreditar el (los) Título(s) de estudios a nivel de Doctorado, relacionados directamente con la función académica del docente, o con su profesión y con formación pedagógica del nivel superior o su equivalente
- c. Capacitación. Acreditar la aprobación de por lo menos 20 puntos en méritos profesionales en capacitación de acuerdo al escalafón de la UPNFM:
- d. Experiencia Investigativa: Haber participado en proyectos de investigación como gestor e investigador principal debidamente acreditados y productos que se deriven de ella.

A esta categoría también podrán acceder aquellos profesionales que sin haber estado vinculados a la UPNFM en calidad de docentes, presenten el título de Doctor (PhD) y la formación pedagógica del nivel superior o su equivalente y sean seleccionados mediante concurso para cubrir una plaza por licencia, jubilación, renuncia o plaza nueva temporal.

- a. Gestión docente. Acreditar experiencia como docente mínimo de diez (10) años en el nivel superior.
- b. Estudios superiores realizados. Acreditar el (los) Título(s) de estudios de Pregrado y Postgrado a nivel de Doctorado , relacionados directamente con la función académica del docente, o con su profesión y con formación pedagógica del nivel superior o su equivalente.
- c. Capacitación. Acreditar la aprobación de por lo menos 25 puntos en méritos profesionales en capacitación de acuerdo al escalafón de la UPNFM:
- d. Experiencia Investigativa: Haber participado en proyectos de investigación como gestor e investigador principal debidamente acreditados y productos que se deriven de ella, de preferencia publicaciones de libros y artículos especializados

Profesor IV con grado de Doctorado y formación Pedagógica en el nivel superior y con diez (10) años de experiencia en el campo de la docencia universitaria y la investigación.

A esta categoría también podrán acceder aquellos profesionales que sin haber estado vinculados a la UPNFM en calidad de docentes, presenten el título de Doctor ( PhD) y la formación pedagógica del nivel superior o su equivalente y sean seleccionados mediante concurso para cubrir una plaza por licencia, jubilación, renuncia o una plaza nueva temporal.

- Según el tiempo dedicado a las actividades de la UPNFM.

Dedicación exclusiva: es aquel que tiene vinculación única y exclusivamente con la UPNFM con una dedicación de ocho (8) horas diarias de trabajo académico distribuidas en Docencia, investigación y extensión.

Tiempo completo: aquel que tiene vinculación con la UPNFM con una dedicación de ocho (8) horas diarias de trabajo académico, distribuidas en Docencia, investigación y extensión.

El Docente de Tiempo Completo, en razón al tipo de contratación se clasifica así:

- Docente con contrato individual de trabajo por tiempo indefinido o docente de planta cuya vinculación corresponde a una jornada laboral completa, equivalente a 40 horas semanales distribuidas en actividades de docencia, investigación y extensión, de las cuales quince horas como mínimo deben estar dedicadas a la docencia.
  - Docente con contrato profesional de trabajo por tiempo limitado, o Docente interino cuya vinculación corresponde al período lectivo únicamente, entendido éste como el tiempo de programación de los cursos regulares durante cada periodo académico y que corresponderá a un total de 35 horas semanales, distribuidas en actividades de docencia, investigación y extensión.
- a) Medio tiempo: El Docente de Medio Tiempo es aquel que tiene vinculación con la universidad con una dedicación de veinte (20) horas semanales de trabajo académico en el período lectivo, distribuidas en las siguientes actividades: Docencia, investigación y extensión. Estos profesionales pueden ser contratados a través de contrato de trabajo por tiempo indefinido cuando son docentes de planta o a través de contrato profesional de trabajo por tiempo limitado cuando el docente se clasificará como interino.
- b) Por hora: El Docente por hora o de Cátedra, es aquel que tiene vinculación con la UPNFM, con una dedicación inferior a 20 horas semanales de trabajo académico en actividades de docencia durante el período lectivo. El tipo de contrato de trabajo será por tiempo limitado, y por lo tanto tendrá Vinculación interina.



c) Interino: Es el profesor que se nombra por un ciclo lectivo y podrá otorgarse contrato en esta categoría por:

- Jubilación
- Una vacante repentina
- Llenar una plaza nueva temporal
- Sustitución de un profesor que goce de permiso por: maternidad, enfermedad, estudios, o para desempeñar otro cargo fuera o dentro de la institución.

En los casos de jubilación si el docente reúne los requisitos podrá concursar a la plaza vacante y se le consignara un contrato por periodo indefinido.

Los requisitos mínimos para ser contratado como Profesor Interino son los que corresponden, en la mayor medida posible, a la categoría de Instructor y / o profesor. No tendrá voz ni voto en ninguna Asamblea. Será propuesto por la Jefatura del Departamento correspondiente una vez que ha completado el proceso de selección conforme lo establecido en el Comité de Desarrollo Docente y aprobado por la Rectoría.

- Según el cargo que desempeñe

Directivo docente: Es aquel que ha sido electo o nombrado para dirigir y asistir una unidad técnica, departamento académico, o coordinar una carrera, jefes de laboratorios y talleres. Los requisitos para optar a estos cargos están establecidos en el Estatuto de la Universidad y su Reglamento.

- Profesor
- Instructor

- Según Modalidad en que se desempeñe

- Profesor de Modalidad Presencial
- Profesor de Modalidad a Distancia

- Según categorías especiales

Licencia sabática, es a la que tiene derecho un docente para ser liberado de sus labores universitarias ordinarias con el objeto de realizar dentro o fuera del país una actividad académica programada en beneficio de su superación intelectual o profesional. El docente interesado en gozar de la licencia sabática presentará la solicitud al jefe de la unidad académica correspondiente, seis meses antes del período en que desee gozar de la misma, acompañándola con el Plan de Trabajo a desarrollar durante ese período y una constancia extendida por el Comité de Desarrollo Docentes que acredite el status del solicitante con respecto a la institución.

Profesor visitante, es la persona contratada o invitada por la UPNFM por la vía de los convenios con otras universidades, para que preste sus servicios profesionales por un período no mayor de dos años, para dictar cursos o colaborar en algún proyecto de investigación o de acción social.

Para ser contratado como docente visitante, se requiere tener como mínimo el grado de licenciado, si es extranjero, debe haber tenido una relación previa con la Institución como profesor visitante invitado por sus competencias profesionales en el marco de los intercambios suscritos en los convenios con instituciones similares.

El nombramiento del Profesor Invitado se deberá justificar por una de las siguientes razones:

- a. Se trata de un profesor nacional o extranjero de singulares méritos que goza de la recomendación de autoridades académicas de otros centros de enseñanza superior muy bien reputados.
- b. Sus servicios a la docencia y a la investigación universitaria han sido distinguidos y amplios.
- c. Se trata de ex alumnos o docentes de la UPNFM que residen en el exterior y que se destacan por sus meritos profesionales y científicos La propuesta de nombramiento para profesores invitados la hará el Consejo de Facultad al Consejo Académico,

quien lo elevará a las instancias correspondientes para su aprobación. La propuesta será válida por seis meses contados a partir del momento en que el Consejo Superior

Universitario dio su aprobación.

En la propuesta se deben indicar las actividades que se encargarían al profesor invitado, con una carga académica de por lo menos 20 (veinte) horas semanales. El salario será fijado por el (la) Rector (a) dentro de los límites señalados por el Consejo Superior Universitario.

**Profesor especial**

Es el profesional contratado por la Universidad, que aun cuando no cumpla con los requisitos establecidos para laborar en la institución, tienen competencias técnicas especializadas y sobresalientes y se contrata por un periodo lectivo para atender clases u otras actividades educativas en las que la institución no cuente con el personal calificado para atender esas tareas. Su salario será fijado por el Consejo Superior Universitario.

**Profesor emérito,**

Para recibir la condición de Profesor Emérito será preciso:

- Ser Profesor de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
- Haber prestado servicios de reconocido valor a la educación y a la cultura.

**Profesor jubilado**

Es aquel que se retira para acogerse a los beneficios de la jubilación. Por su experiencia y conocimientos la institución lo considerará como un profesional trascendental para ser invitado a colaborar en el desarrollo de cursos, proyectos, y otras actividades acordes con la función de la UPNFM. No tendrá voz ni voto en las sesiones de Asamblea de Facultad, Consejos de Departamento, Consejo Directivo, Consejo Superior Universitario, pero se considerará invitado a todos los actos oficiales de la

Universidad y se le reconocerá su labor con un pago simbólico que será aprobado por el Consejo Superior Universitario.

Profesor Ad- honores,

El Profesor Ad-Honorem es la persona con el grado mínimo de Maestría que colabora sin recibir remuneración alguna, con funciones propias de un profesor, en actividades de Docencia, Investigación, Extensión. Deberá cumplir en sus funciones con lo establecido por la Facultad en la que presta sus servicios. No tendrá en ningún caso los derechos de los profesores Contratados por la institución. El nombramiento será propuesto por un periodo académico como mínimo, la propuesta del Jefe de Departamento respectivo, con el visto bueno de la Vice Rectoría académica y ratificado por la Rectoría.

El tiempo servido como profesor Ad-Honorem puede computarse cuando el profesor ingresa a Régimen Académico, exclusivamente por los efectos de asignación de categoría, previa autorización por parte del Vicerrector Académico y la autorización final del (la) rector (a), siempre y cuando haya relación de consecutividad entre dicho tiempo y el nombramiento en propiedad.

El profesor ad-honorem jubilado es el docente con categoría mínima de profesor, que colabora en actividades de docencia, investigación y extensión. A solicitud del profesor o del Jefe de Departamento interesado en aceptar sus servicios, se someterá a conocimiento y aprobación del Consejo del Departamento respectivo su plan de trabajo.

El profesor ad honoren jubilado será propuesto por la unidad académica en la cual prestará sus servicios, como mínimo por un periodo académico y será sometida su propuesta a la aprobación final de la Decanatura, Vice Rectoría Académica así como de la Rectoría, quienes juzgarán la excelencia y la conveniencia institucional de la propuesta y confirmará La misma según las necesidades de la institución. Para los efectos legales, se considerará al profesor ad-honoren jubilado, como un profesional de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán y Recibirá remuneración

simbólica por una hora profesor del salario base de su categoría establecido en el escalafón institucional.

#### 2.2.8.2 Infraestructura, bienes y servicio para uso general de los docentes:

La UPNFM, cuenta con la siguiente infraestructura con una gama de bienes y servicios, para uso de docentes y alumnado en general:

- 13 edif. de aulas más una en construcción: generalmente de 4 niveles, las aulas equipadas con un escritorio y silla para los profesores, mas el inmobiliario correspondiente para los estudiantes, incluyendo una pizarra.
- Laboratorios de: química, física, biología, Alimentos y bebidas, informática, de madera, electrónica, electricidad, geografía, idiomas, de Educ. especial, equipados con lo necesario para un determinado número de estudiantes.
- Edificio de la biblioteca: donde se realiza préstamo a los estudiantes y profesores que así consideren necesario.
- Plataforma virtual: utilizada no por la totalidad de profesores, si se han realizado algunas pruebas con varias asignaturas.
- Polideportivo: Utilizado para desarrollar algunas asignaturas relacionadas al deporte
- Cancha de futbol
- Aula Magna
- Cafeterías
- Parques
- Plazas
- Salones para conferencia
- Salón audiovisual

- Zona de cafeterías y otros
- Wi-fi en todo el Campus Tegucigalpa.

#### 2.2.9 ESCALAFON DE LA UPNFM

Entiéndase por escalafón a la clasificación de los docentes que laboran en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, a tiempo completo y medio tiempo, atendiendo a los méritos, el desarrollo profesional, su cargo y su gestión.

Para ingresar a la categorización se obliga a tener los siguientes requisitos:

- a. Experiencia profesional. Se refiere al tiempo, a los cargos y a las funciones desempeñadas en el ejercicio profesional, debidamente certificadas. En el caso de los instructores deberán tener de preferencia experiencia profesional en cualquiera de los niveles. La experiencia docente mínima para ingresar a la categorización en el nivel superior para el profesor I, II, III y IV es de dos años.
- b. Gestión como docente. Se refiere al tiempo y funciones desempeñadas como docente en Instituciones de Educación Superior debidamente reconocidas. Para ser categorizado se necesita mínimo dos años de ejercicio Docente en la Universidad Pedagógica Nacional.
- c. Estudios superiores realizados. Se refiere a la realización, terminación y obtención del Título respectivo de estudios de Postgrado, relacionados directamente con la función académica del docente o con su profesión.
- d. Experiencia Investigativa. Se refiere a la participación activa en proyectos de investigación y productos que se deriven de ella.

Artículo 64. El salario base de un profesor de medio tiempo será el 50% de lo establecido como sueldo base al profesor que labora a tiempo completo y cumplirá un mínimo de 20 horas semanales de trabajo. Artículo 65. Para efecto de este Reglamento se define como hora clase el tiempo determinado para que el docente desarrolle con sus alumnos las actividades planificadas con ese propósito. La hora clase tiene una duración de 50 minutos reloj.

Artículo 66. El salario de un profesor por hora estará determinado por el número de asignaturas o de actividades que desarrolle, y su asignación corresponderá a la tabla existente. Cualquier modificación de la misma será a criterio del Consejo Superior Universitario, considerando la calificación académica.

Artículo 67. Los pagos que por nivel académico se realicen estarán determinados por lo siguiente:

Maestría 140%

Doctorado 160%

Post doctorado 180%

En la actualidad los docentes con título de licenciatura reciben una compensación de 104% por este nivel, la cual se mantendrá para los docentes con antigüedad en la institución, dado que en la actualidad el requisito mínimo para ingresar a laborar como docente en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, es el grado de maestría.

Artículo 68. Se entenderá por años de servicio la experiencia legalmente acreditada que el profesional ha adquirido ejerciendo en actividades de docencia, investigación o extensión en instituciones del nivel superior, en el sistema educativo hondureño. La experiencia obtenida simultáneamente en dos instituciones será reconocida como una sola.

Artículo 69. Por concepto de años de servicio se otorgará a los docentes de la UPNFM un incremento calculado en forma automática sobre el sueldo base de acuerdo a la siguiente escala:

1. Cinco (5) años de servicio 15%
2. Diez (10) años de servicio 30%
3. Quince (15) años de servicio 50%
4. Dieciocho (18) años de servicio 70%

5. Veintiún (21) años de servicio 90%
6. Veinticuatro (24) años de servicio 110%
7. Veintisiete (27) años de servicio 130%
8. Treinta (30) años de servicio 150%

En la actualidad los docentes con título de licenciatura reciben una compensación de 104% por este nivel, la cual se mantendrá para los docentes con antigüedad en la institución, dado que en la actualidad el requisito mínimo para ingresar a laborar como docente en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, es el grado de maestría.

Artículo 70. Para el reconocimiento de los años de servicio únicamente serán considerados los docentes que laboren en la institución a tiempo completa y medio tiempo y se calculará conforme al sueldo base establecida. Al profesor que labore por hora clase solo se le reconocerá la antigüedad para efecto de pago de vacaciones.

Artículo 71. El cálculo de años de servicio de los docentes se hará en la forma siguiente:

- a. Diez meses de servicio a tiempo completo equivale a un año de servicio a tiempo completo.
- b. Diez meses de servicio a medio tiempo equivalen a un año de servicio a medio tiempo.
- c. Diez meses de servicio por hora con un número de ocho horas semanales equivalen a un año de servicio por hora.

Artículo 72. Cuando el docente labore a medio tiempo y se le hayan acreditado sus quinquenios y pasara a laborar a tiempo completo, esos quinquenios acreditados se le continuarán reconociendo como tales o sea 2.5 años de tiempo completo.



Artículo 73. El docente con categoría de dedicación exclusiva recibirá además de su salario un porcentaje adicional equivalente al cien por ciento (100%) de su sueldo base, con un total de 35 horas de trabajo.

#### 2.2.10 REGLAMENTO DEL FONDO ESPECIAL DE BONIFICACION RETRIBUTIVA PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LA UPNFM.

##### I. DE LA NATURALEZA

###### ACUERDO CSU No. 25 2006

Artículo 1.- El Fondo Especial de Bonificación Retributiva se sustenta en la política institucional de estimular y reconocer la labor académica de su personal docente al tenor del artículo 128 del Estatuto de la UPNFM, que literalmente dice: “los miembros del personal docente de la UPNFM podrán hacerse acreedores de incentivos especiales de conformidad con lo estipulado por una reglamentación legal en cada caso.”

##### II. DE LOS OBJETIVOS

Artículo 2.- Son objetivos del Fondo Especial de Bonificación Retributiva los siguientes:

- a. Compensar a través de un reconocimiento económico al momento de jubilarse a los docentes de la UPNFM que han laborado por 25 años o más en la institución.
- b. Fomentar en el personal docente de la institución el principio de solidaridad profesional.

##### III. DE LOS BENEFICIOS

Artículo 3.- Crease una bonificación retributiva consistente en un salario equivalente al último salario devengado por cada cinco (5) años de servicio académico en la institución, hasta un máximo de seis (6) salarios o treinta años de servicio, para aquellos docentes que han laborado 25 años o más en la institución.

Artículo 4.- También son beneficiarios de esta bonificación los docentes que fallecieron en servicio en la institución y que cumplieren los requisitos establecidos en el Art.5 del presente Reglamento.

#### IV. DE LOS REQUISITOS

Artículo 5.- Para ser beneficiario del fondo de bonificación de retiro, el docente deberá reunir los requisitos siguientes:

- a. Haber cumplido como mínimo 55 años de edad
- b. Haber laborado en la institución 25 años como mínimo
- c. Tener plaza en propiedad, ya sea a medio tiempo o a tiempo completo al momento de su jubilación.
- d. No haber demandado injustificadamente a la UPNFM, y
- e. No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves en su desempeño profesional.

Artículo 6.- El docente que desee gozar de este beneficio deberá hacer la solicitud respectiva a la Junta de Administración del Fondo de Bonificación Retributiva, a través de su jefe inmediato, cuatro meses antes de su retiro.

Artículo 7.- Para la aplicación de este beneficio se considerará en su orden de prioridad a los docentes de mayor edad y de mayor cantidad de años de servicio en la institución.

#### V. DE LA CONSTITUCION DEL FONDO

Artículo 8.- El patrimonio del Fondo de Bonificación Retributiva se constituye de las siguientes fuentes:

- a. Un Capital inicial de Tres Millones de Lempiras, transferidos del Programa de Formación Continua.

- b. Un 5% de las utilidades netas anuales de todos los proyectos o programas de la UPNFM que generan sus propios ingresos.
- c. El ahorro de sueldos y salarios, así como de colaterales obtenidos durante el tiempo que una plaza quede vacante debido a la jubilación de un docente.
- d. Los intereses que se generen por los valores de este fondo mantenidos en el sistema financiero.
- e. Legados o donaciones que personas naturales o jurídicas legalmente constituidas hagan.

## VI. DE LA ADMINISTRACION DEL FONDO

Artículo 9.- Para la administración del Fondo de Bonificación Retributiva se crea una junta administrativa, la cual estará integrada de la siguiente manera:

- a. El Vicerrector Administrativo, en representación de la Rectoría quien la presidirá.
- b. Un representante del Consejo Directivo, quien hará las veces de secretario.
- c. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Artículo 10.- La Junta Administrativa del Fondo de Bonificación Retributiva deberá realizar reuniones ordinarias mensuales, teniendo bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- a. Recibir las solicitudes de los docentes que desean gozar este beneficio.
- b. Presentar para su aprobación al Consejo Superior Universitario, el presupuesto anual, el cual debe estar en concordancia con el Plan de Retiro Progresivo.
- c. Poner en ejecución el plan de retiro y su respectivo presupuesto.
- d. Monitorear el cumplimiento y aplicación de este reglamento.
- e. Presentar informes trimestrales al Consejo Superior Universitario

- f. Colocar los fondos en el sistema financiero, procurando la rentabilidad y crecimiento del mismo.
- g. Hacer gestión financiera para incrementar el fondo.

Artículo 11.- Para efectos de sustitución de los docentes beneficiarios de este plan de retiro, se tomarán las siguientes medidas, con el fin de darle sostenibilidad al fondo:

- a. Durante el primer periodo académico después de su jubilación, los docentes del departamento se distribuirán la carga académica del docente retirado.
- b. Se contratarán docentes por hora para los dos periodos siguientes.

Artículo 12.- La Junta Administrativa del fondo, cuando se justifique, en el caso que un docente mayor de 60 años decida prorrogar su retiro, este será sustituida por otro docente del grupo en espera.

## VII. DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo 13.- El periodo de transición del fondo será desde la aprobación de este Reglamento hasta el 30 de junio del año 2011.

Artículo 14.- El número de beneficiarios por año durante el periodo de transición no podrá exceder en ningún caso de 15 docentes y un máximo de dos (2) por Departamento o Unidad Académica.

Artículo 15.- El pago del beneficio se efectuará durante el periodo de transición dentro de los próximos seis (6) meses después de su jubilación.

Artículo 16.- Los beneficios del presente Reglamento entrarán en vigencia a partir del primero de octubre del 2007.

### 2.3 PARTE EMOCIONAL

#### 2.3.1 LOS MERITOS DISCIPLINARIOS Y RECONOCIMIENTOS

A continuación se presenta secciones del Estatuto del Docente relacionadas con los méritos disciplinarios y reconocimientos.

“Se determina como disciplina al conjunto de actitudes y comportamientos profesionales del personal que contribuyen a procesos y resultados educativos de alta calidad. El régimen disciplinario es el conjunto de disposiciones jurídicas y administrativas que estimulan o corrigen esas actitudes y esos comportamientos.

Son méritos disciplinarios las manifestaciones de actitudes y los comportamientos que superan los niveles del simple cumplimiento y que, por tanto, son ejemplares. Para reconocimiento, estímulo y divulgación de los méritos disciplinarios, se establecerán comités y programas nacionales, departamentales, distritales y locales.

Los comités respectivos serán responsables por la obtención de la participación social y de organizaciones y gobiernos amigos en el reconocimiento, así como la adquisición y entrega de estímulos.

Los medios de reconocimiento y estímulo pueden ser, entre otros: Premios económicos, diferentes a las asignaciones salariales, distinciones, becas de estudio ó pasantías, publicaciones y apoyo a proyectos educativos de los establecimientos.

Por aspectos directamente asociados a rendimiento, calidad y desempeño, se estimulará el trabajo en equipo en los centros educativos, además del reconocimiento a las personas.

Artículo 74. El reconocimiento de méritos profesionales tiene como finalidad contribuir al desarrollo y crecimiento profesional de los docentes de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, mediante estímulos que representan la justa valoración de los méritos a que se hace acreedor el docente por el cumplimiento del deber, la calidad de trabajo e iniciativa.

Artículo 75 Se entenderá por mérito profesional toda acción que el docente haya realizado, acreditada por autoridad competente, para perfeccionar o actualizar su formación académica y para mejorar la eficiencia de su desempeño profesional en el nivel de educación superior. Para efectos de reconocimiento el docente acumulará un puntaje máximo de 300 puntos, de los cuales el 45% como mínimo corresponderá a actividades de docencia.

Artículo 76. La valoración de los méritos profesionales se basa; en la naturaleza de la institución como centro formador de educadores, así como la misión constitucional que define las funciones de la universidad, docencia, investigación y extensión, como elementos integradores que propician la iniciativa y creatividad académica del docente.

Artículo 77. La compensación salarial por méritos tomará en cuenta no solo la preparación académica, sino también la calidad de desempeño docente en las áreas de investigación y extensión, lo mismo que su participación en actividades de crecimiento profesional. Las solicitudes de reconocimiento de méritos serán dictaminadas por el Comité de Desarrollo Docente quien remitirá el dictamen al Consejo Superior universitario para su aprobación final.

Artículo 78. El personal docente de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán acumulará puntos por concepto de méritos profesionales y recibirá compensaciones sobre el sueldo base correspondiente, de acuerdo con lo estipulado en este Reglamento de conformidad al puntaje siguiente:

- a. Cincuenta (50) puntos 55%
- b. Cien (100) puntos 65%
- c. Ciento cincuenta (150) puntos 75%
- d. Doscientos (200) Puntos 85%
- e. Doscientos Cincuenta (250) Puntos 95%
- f. Trescientos (300) Puntos 105%

El docente tendrá una amplia gama de posibilidades que de acuerdo a su formación es posible valorar, por lo cual la ponderación contempla márgenes en los cuales se podrán consignar los puntajes por méritos en las actividades en las que el docente sobresalga.

Tabla de adjudicación de méritos profesionales (pendiente)

- A. Eventos de Actualización
- B. Tipos de Publicaciones
- C. Congresos, Conferencias Magistrales
- D. Dominio de Idiomas

- E. Certámenes ganados
- F. Labor Pedagógica Extraordinaria
- G. Colaboración Ad-Honorem
- H. Producción Científica
- I. Representaciones en Eventos Nacionales
- J. Representaciones Eventos Internacionales
- K. Labor Comunitaria
- L. Producción Técnica
- M. Asesoría de Tesis”

## 2.4 PARTE ESPIRITUAL

### 2.4.1 PRINCIPIOS Y VALORES (Plan Estratégico) UPNFM

Tomado de Reglamento del estatuto de la UPNFM

“El que hacer de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán se sustenta en los principios y valores siguientes:

- Responsabilidad

Virtud que ligada a la libertad y la independencia capacita a cada uno para responder adecuadamente ante las obligaciones de su trabajo y su profesión. Exige el desempeño eficaz en el ámbito laboral y social, asumiendo las consecuencias de los actos y las decisiones que se tomen.

- Justicia

Brindar a la sociedad y a los empleados, docentes, alumnos y agentes de la comunidad, un trato imparcial y equitativo que satisfaga sus expectativas y les motive a una vinculación eficaz con la institución.

- Respeto

Obliga a reconocer, valorar y aceptar las condiciones inherentes a la dignidad humana, en todos los actores de la comunidad educativa quienes como personas y miembros de la sociedad deben ser considerados, apreciados y atendidos.

- Equidad

Esfuerzo continuo para brindar a los demás lo que les corresponde, de acuerdo con sus derechos y el cumplimiento de sus deberes en aras del bien común y la armonía en la sociedad.

- Transparencia

Claridad en el actuar y en los procesos administrativos y pedagógicos que conlleve a una libre disposición para compartir y publicar hallazgos y resultados de conformidad con la verdad.

- Verdad

Entendida como la objetiva correspondencia del pensamiento y de la palabra con la realidad de los hechos, al servicio de la convivencia y la confianza entre todos los agentes de la comunidad universitaria. La naturaleza social de la Universidad obliga a respetar la verdad como una obligación no derogable, en la investigación, en la transmisión del conocimiento y en las relaciones interpersonales.

- Democracia

Participación consciente de todos los entes involucrados en el quehacer de la universidad, de modo que todos encuentren espacios tanto para la libre expresión y la iniciativa personal como para el pluralismo social y académico.

- Solidaridad

Adhesión voluntaria de la institución y de cada uno de sus miembros a la causa de la educación nacional y su desarrollo, aunando esfuerzos, intereses y responsabilidades, en beneficio del pueblo hondureño.



- Servicio

Disposición permanente de la institución a prestar servicios de calidad para satisfacer intereses y necesidades educativas de la población estudiantil en particular y de la comunidad en general.

- Protagonismo

Interés permanente de la universidad de representar y liderar a nivel nacional e internacional, todo proceso relacionado con el cambio y mejoramiento de la educación.

- Tolerancia

Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás aunque sean diferentes o contrarias a las propias.

- Honestidad

Dignidad en los actos y en las palabras, conforme al estado o calidad de las persona”.

## 2.5 PARTE INTELLECTUAL

Podríamos decir que esta dimensión es una de las más desarrolladas dentro de la UPNFM, en lo que respecta a la capacitación de los Docentes,

1. Mediante el comité Institucional para la capacitación y actualización, se realizaban actividades de capacitación y actualización del docente, el cual fue instalado el 2 de abril de 2009. .

Dicho comité básicamente capacitaba con el fin de homogenizar el conocimiento sobre el enfoque basado en competencias (conceptualización del mismo, estrategias didácticas, evaluación, guiones metodológicos) a raíz del surgimiento de los rediseños de las carreras de la Universidad.

Se programaron Talleres en primer lugar para capacitar al personal de dicho comité para así poder reprogramas talleres por medio de redes y los departamentos para

los Docentes de las diferentes carreras. Logrando capacitar aproximadamente el 80% de los profesores.

Actualmente este comité perdió su actividad para dar paso al Departamento de Desarrollo Profesional de Docentes (DEPRODO).

2. En cada uno de los departamentos, existen varios comités entre ellos el encargado de gestionar la capacitación/actualización en temas propios de cada Unidad o departamento a raíz de sugerencias de los beneficiarios.

## 2.6 DEBERES Y DERECHOS SEGÚN EL ESTATUTO DE LA CARRERA DOCENTE DE LA UPNFM DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS DOCENTES Y DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

### CAPÍTULO I

#### DE LOS DERECHOS DE LOS DOCENTES

Artículo 84. Son derechos de los docentes:

- a. "Ejercer plena libertad en sus actividades académicas, administrativas o de Bienestar Institucional, para exponer, desarrollar y valorar aspectos teóricos y/o prácticos, hechos científicos, culturales, sociales y económicos.
- b. Gozar del respeto a su integridad personal (física y psicológica), por parte de todos los miembros de la comunidad universitaria.
- c. Gozar de estabilidad en el ejercicio de su cargo y de los beneficios de previsión social.
- d. Contar con las condiciones de trabajo aceptables para el desempeño eficaz de su función docente y el logro de los objetivos educativos e institucionales.

- e. Participar en programas de actualización de conocimientos y perfeccionamiento académico, humanístico, deportivo, cultural, recreativo, científico, técnico, tecnológico dentro o fuera del país, con el patrocinio de la universidad.
- f. Hacer uso de los servicios administrativos y de Bienestar Institucional que ofrece la Universidad.
- g. Ser oído y recibir atención por parte de quienes cumplen funciones directivas, administrativas o asistenciales y ser sujeto de la correcta aplicación de las normas reglamentarias.
- h. Recibir tratamiento respetuoso por parte de todos los estamentos que conforman la comunidad de la Universidad Pedagógica Nacional.
- i. Interponer recursos de reposición y de apelación y ser oído en descargos según las normas institucionales vigentes.
- j. Conocer el Reglamento Docente y las normas y reglamentos especiales de la Institución.
- k. Acceder a las fuentes de información científica dispuestas por la Institución, en beneficio de la práctica docente a él encomendada.
- l. Ser evaluado en su desempeño docente conforme procedimientos y técnicas adecuadas, involucrando en este proceso al estudiante, las instancias jerárquicas y al docente mismo.
- m. Conocer los resultados de la evaluación de su desempeño y poderlos controvertir.
- n. No ser discriminado por razón de sus creencias políticas o religiosas, ni por diferencias fundadas en condiciones sociales o raciales.
- o. Beneficiarse de las prerrogativas que se deriven de los Estatutos y demás reglamentos de la Universidad.

- p. Recibir remuneración acorde con su categoría docente, jornada de trabajo y desempeño profesional.
- q. Participar en las instancias decisorias de carácter académico.
- r. Participar en delegaciones de orden nacional e internacional en representación de la Institución.
- s. Elegir y ser elegidos para llevar la representación del estamento docente en los órganos de gobierno de la universidad, mediante el régimen de participación democrática que para este propósito establezca la Institución.
- t. Disfrutar de vacaciones remuneradas, según sus años de servicio de conformidad a la siguiente escala:
  - 1. De cinco (5) a diez (10) años de servicio: Diez (10) días remunerados.
  - 2. De diez (10) años un (1) día a quince (15) años de servicio:
  - 3. Quince (15) días remunerados.
  - 4. De quince (15) años un (1) día a Veinte (20) años de servicio: Veinte (20) días remunerados.
  - 5. De veinte (20) años un (1) día en adelante: Treinta (30) días remunerados.

## CAPITULO II

### DE LOS DEBERES DE LOS DOCENTES.

Artículo 85. Los miembros del personal Docente están obligados a observar una conducta acorde a su condición de educador y en consecuencia tienen los siguientes deberes:

- a. Cumplir con los compromisos académicos y/o administrativos en los horarios acordados con la Institución.

- b. Respetar la universidad y todos los miembros de su comunidad.
- c. Conocer y cumplir las obligaciones que se derivan de la Constitución Nacional, las Leyes, el Estatuto y los Reglamentos Institucionales vigentes.
- d. Presentar para la aprobación del jefe de la unidad o dependencia respectiva, el planeamiento de sus actividades académico - administrativas.
- e. Desarrollar su labor acorde con un programa previamente aprobado y sujeto a las orientaciones establecidas por la UPNFM.
- f. Brindar sus servicios académicos de la más alta calidad, utilizando métodos y técnicas actualizadas.
- g. Estar familiarizado con la investigación e innovación didáctica, conocer las líneas prioritarias y su aplicabilidad al trabajo de aula.
- h. Involucrarse en todo el proceso de formación del estudiante para contribuir a su desarrollo integral y al logro de los objetivos institucionales.
- i. Promover en el estudiantado la excelencia académica.
- j. Desarrollar su actividad académica con ética profesional que sirva de motivación permanente a los estudiantes “.

## 2.7 ESTUDIO SOBRE CLIMA LABORAL

Actualmente existe en la UPNFM un estudio que desarrolló el tema de clima organizacional el cuál describe los resultados de la investigación, acerca de la Valoración del tema en las Unidades académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

Para hacer el estudio se consideraron siete de nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, a saber: *estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, conflictos e identidad*. El análisis, reflejó, en forma general que el clima que prevalece en la FACYT, es favorable en la mayoría de estas dimensiones; sin embargo, para aquellas que en opinión de los docentes, jefes y secretarios de

departamento se encontraron poco favorables se sugiere a la Facultad tomar las medidas que se consideren necesarias basándose en las siguientes conclusiones de la presente investigación:

1. Para establecer la percepción que tienen los docentes, los jefes y secretarios de las diferentes unidades de la FACYT acerca del clima organizacional se analizaron siete de las nueve dimensiones que proponen Litwin y Stringer. Al realizar el análisis de cada una de las dimensiones, en general se concluye que la percepción tanto de los docentes como de jefes y secretarios es que en la FACYT predomina la percepción de un clima organizacional favorable.
2. Al analizar la percepción que tienen los docentes, los jefes y secretarios de las unidades académicas de la FACYT, en las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa y Relaciones, los resultados tienden a determinar un clima organizacional favorable, lo que se constituye en una fortaleza de la Facultad ya que cuenta con un equipo de docentes y administrativos con altos niveles de responsabilidad, la que está siendo recompensada por los equipos directivos y las autoridades. Además se percibe en general buenas relaciones entre los compañeros docentes y entre los directivos con los docentes.
3. Para Litwin y Stringer la dimensión Estructura, “representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Así como la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto)”. Respecto a esta dimensión, los docentes, jefes y secretarios perciben un clima organizacional favorable lo que seguramente se evidencia en la eficiencia con que funcionan las diferentes unidades académicas que pertenecen a la FACYT.
4. La identidad se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los

mismos. Considerando lo anterior, los entrevistados percibieron en la FACYT un clima desfavorable en esta dimensión. Se espera que los resultados obtenidos sirvan de referente las autoridades de la FACYT para establecer estrategias de mejora.

5. Al consultar sobre los aspectos que favorecen al clima organizacional dentro de las unidades académicas de la FACYT los que más resaltan, son: la buena comunicación, las relaciones interpersonales y la experiencia, la capacidad y profesionalismo del personal docente. Además sostuvieron que los factores que favorecen al clima organizacional de la institución, son: las relaciones amistosas, el trato cordial, la comunicación y el diálogo, la asignación de espacios físicos, los materiales y equipos, entre otros. Cabe mencionar que la comunicación y las relaciones interpersonales fueron consideradas como los aspectos que más favorecen tanto al clima de las unidades académicas como al clima de la institución en general.
6. Los aspectos que de acuerdo a los docentes, jefes y secretarios dificultan el clima organizacional al interior de las unidades académicas de la FACYT son: la falta de recursos humanos y materiales, la falta de voluntad y la falta de comunicación. Asimismo la falta de recursos, y la sobrecarga académica y administrativa fueron considerados en mayor proporción como aspectos que dificultan al clima organizacional dentro de la institución. Otros factores mencionados en menor porcentaje fueron: falta de un manual de procedimientos, dificultad en los trámites administrativos y dificultad para opinar de manera divergente.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva puesto que pretende conocer las condiciones y programas existentes en la UPNFM para el desarrollo integral de los docentes, desde la perspectiva de modelo de “La persona integral” propuesto por Stephen Covey.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de tipo cualitativa en primer lugar porque describe las condiciones existentes desde las políticas oficiales de la UPNFM y desde las apreciaciones de los docentes y autoridades sobre las dimensiones de la persona integral del modelo de Covey y de su desarrollo en el ámbito laboral de la Universidad.

Por su dimensión esta investigación será de tipo no experimental porque en opinión de Hernández et al (1998): “se centra en analizar el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA /DELIMITACIÓN

#### **Localidad de análisis:**

El estudio se realizó en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, M.D.C., Departamento de Francisco Morazán.

**Población participante:** Para el sondeo de las percepciones de las autoridades y docentes se determinó el grupo de participantes como informantes de acuerdo a los datos proporcionada por la Vice-Rectoría académica y en colaboración de recursos humanos se cuenta con 456 docentes, lo que corresponde a la aplicación de 98 instrumentos, a lo cual se invitó a participar a 100 docentes y 15 autoridades de los cuales fueron contestados únicamente 50 instrumentos de docentes y 12 de autoridades. Es importante señalar, que debido a que el estudio no implica realizar correlaciones estadísticamente válidas, y que el objeto de recoger información es



solamente describir la situación actual, no se requiere una muestra estadísticamente definida.

### 3.4 MODELO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se determinó usar el modelo de “La Persona Integral”, propuesto por el autor Stephen Covey, debido a que es bastante aplicado en el ámbito organizacional, hay empresas e instituciones de todos los ámbitos, alrededor del mundo aplicando el modelo, que se caracteriza por su pragmatismo y sencillez y que se encontró durante la revisión bibliográfica, es compatible con la mayoría de los otros modelos, variando principalmente en las denominaciones y estructura de las dimensiones usadas.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos que se usaron para el levantamiento de información se definieron y diseñaron para identificar la información sobre condiciones de desarrollo integral, en base al modelo de “La Persona Integral” propuesto por Covey

Para obtener la información se uso:

- a. Revisión documental de fuentes secundarias de información tales como el Estatuto del Docente Hondureño, Reglamento del estatuto de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Reglamento de bono Retributivo, al igual que se hicieron entrevistas no estructuradas con autoridades y así identificar aspectos que pudieran considerarse parte de las 4 dimensiones en estudio y que la universidad ya contaba con ellos.
- b. Recolección de información primaria por medio de un instrumento de recolección que se aplicó en primer lugar con las autoridades el cual quedó constituido en 5 temas centrales : Datos demográficos( Género, Cargo, Años de antigüedad en el puesto, Años de antigüedad en la institución); Información sobre Dimensión Física (Estrategias para el conocimiento de los beneficios concretos recibidos, beneficios salariales con mayor impacto positivo, mejoras de facilidades de la infraestructura, frecuencia de uso y condiciones de los espacios físicos/Infraestructura); Información

sobre Dimensión Intelectual (Importancia de la capacitación, Participación en capacitaciones, Patrocinador de la capacitación, Apoyo de la UNPFM para la formación, Importancia del cultivo personal - literatura , Forma de obtención del recurso bibliográfico); Información sobre Dimensión Social - Emocional (Reconocimiento labor social o profesional, Reconocimientos más significativos, Reconocimiento especial, Mejora del clima laboral, Equilibrio vida trabajo, Actividades sociales); Información sobre Dimensión Espiritual (Transcendencia espiritual y humana, Conocimiento de principios y valores de la UNPFM, Valores éticos y morales)

En segundo lugar se aplicó a los docentes con la siguiente estructura compuesta por 5 temas centrales : :Datos demográficos (Género, Categorización de profesor, Tiempo de dedicación, Cargo, Condición contractual); Información sobre Dimensión Física (Conocimiento de los beneficios concretos recibidos, Beneficios salariales con mayor impacto positivo, Mejoras de facilidades de la infraestructura, Frecuencia y condiciones de los espacios, físicos/Infraestructura); Información sobre Dimensión Intelectual (Importancia de la capacitación, Participación en capacitaciones, Patrocinador de la capacitación, Apoyo de la UNPFM para la formación, Importancia del cultivo personal (Literatura), forma de obtención del recurso bibliográfico; Información sobre Dimensión Emocional(Reconocimiento labor social o profesional, Reconocimientos más significativos, Reconocimiento especial, Mejora del clima laboral, Equilibrio vida trabajo, Actividades sociales); Información sobre Dimensión Emocional (Transcendencia espiritual y humana, conocimiento de principios y valores de la UNPFM y Valores éticos y morales). A continuación se presenta la estructura de estos instrumentos

### 3.6 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO PARA AUTORIDADES

#### **Datos demográficos**

Género

Cargo

Años de antigüedad en el puesto

Años de antigüedad en la institución

## **Dimensión Física**

- Estrategias para el conocimiento de los beneficios
- Beneficios salariales con mayor impacto positivo
- Mejoras de facilidades de la infraestructura
- Frecuencia y condiciones de los espacios físicos/Infraestructura

## **Dimensión Intelectual**

- Importancia de la capacitación
- Participación en capacitaciones
- Patrocinador de la capacitación
- Apoyo de la UNPFM para la formación
- Importancia del cultivo personal (Literatura)
- Obtención del recurso bibliográfico

## **Dimensión Emocional**

- Reconocimiento labor social o profesional
- Reconocimientos más significativos
- Reconocimiento especial
- Mejora del clima laboral
- Equilibrio vida trabajo
- Actividades sociales

## **Dimensión Espiritual**

- Transcendencia espiritual y humana
- Conocimiento de principios y valores de la UNPFM
- Valores éticos y morales

### 3.7 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO PARA DOCENTES

#### **Datos demográficos**

Género

Categorización de profesor

Tiempo de dedicación

Cargo

Condición contractual

#### **Dimensión Física**

- Conocimiento de los beneficios
- Beneficios salariales con mayor impacto positivo
- Mejoras de facilidades de la infraestructura
- Frecuencia y condiciones de los espacios físicos/Infraestructura

#### **Dimensión Intelectual**

- Importancia de la capacitación
- Participación en capacitaciones
- Patrocinador de la capacitación
- Apoyo de la UNPFM para la formación
- Importancia del cultivo personal (Literatura)
- Obtención del recurso bibliográfico

#### **Dimensión Emocional**

- Reconocimiento labor social o profesional
- Reconocimientos más significativos
- Reconocimiento especial
- Mejora del clima laboral

- Equilibrio vida trabajo
- Actividades sociales

### **Dimensión Emocional**

- Transcendencia espiritual y humana
- Conocimiento de principios y valores de la UNPFM
- Valores éticos y morales

Se invitó a participar a 15 autoridades tales como vicerrectores (académico y administrativo) decano de la Facultad de Humanidades 8 jefes de departamento o unidades académicas, 4 coordinadores de las carreras y a 100 docentes de las diferentes carreras de la UPNFM, lo que permitiría sondear y recoger las percepciones de los involucrados, en cuanto al tema de estudio. Se obtuvo la participación de 12 personas en posiciones de Autoridades y 50 docentes, el resto de las personas invitadas no brindaron información, sin que se conozca una causa concreta para esto, pues aunque contestaron afirmativamente a la invitación, no entregaron los instrumentos.

### **Entrevistas no estructuradas y observación de la experiencia**

Ya que una de las investigadoras es una docente de la UPNFM, se dio la oportunidad de sostener conversaciones informales pero intencionalmente dirigidas a sondear sobre el tema de investigación, específicamente en relación al conocimiento y aprovechamiento de las condiciones existentes en relación al Desarrollo Integral de los docentes y sus expectativas al respecto. Esto permitió a las investigadoras conocer y comprender mejor los resultados de los métodos más estructurados que se usaron.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Los resultados se presentan en una estructura apegada a el modelo de “La Persona Integral” de Covey, entendiendo que pretende estructurar los componentes de un Programa de Desarrollo Profesional Integral.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL**

#### **4.1.1 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION FÍSICA SOCIAL, INTELECTUAL Y EMOCIONAL ENCONTRADOS EN EL ESTATUTO DEL DOCENTE HONDUREÑO**

Según el Estatuto del Docente Hondureño las condiciones y beneficios que corresponden a la dimensión física son los siguientes:

- a) Disfrutar de vacaciones remuneradas en la forma que establece esta Ley y su Reglamento.
- b) Percibir en forma regular la remuneración que establece el presente Estatuto, su Reglamento y el Manual respectivo. En los establecimientos privados, su derecho será a
- c) Percibir el salario en la cantidad, forma, lugar y tiempo establecido en el contrato.
- d) Percibir el pago del Decimotercer, Decimocuarto salario y otras bonificaciones.
  - Disfrutar de licencia con goce de sueldo en los casos siguientes.
  - Por enfermedad, por el período de incapacidad que le extienda el Instituto Hondureño de Seguridad Social, Centro de Salud Público en aquellos lugares donde exista o por médico autorizado.
  - Por maternidad, un período prenatal de seis (6) semanas antes y un período postnatal de seis (6) semanas después para las maestras que laboran en el área urbana; y cuatro (4) semanas antes y ocho (8) semanas después para las que lo hacen en el área rural.

- En caso de aborto, por el período de incapacidad que le extienda el Instituto Hondureño de Seguridad Social, Centro de Salud Público en aquellos lugares donde exista o por médico autorizado.
- Cuando en la evaluación docente anual obtenga un ochenta por ciento (80%) como mínimo, pueda realizar estudios o investigaciones que autorice la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación en el país o en el exterior y por el tiempo que duren los mismos;
- Para ocupar cargos directivos a nivel nacional a tiempo completo en las organizaciones de docentes, por el tiempo que duren los mismos.

e) Licencias sin goce de sueldo en los casos siguientes:

- Por asuntos de carácter particular hasta por dos (2) años, prorrogable hasta por dos años más, a juicio de la autoridad competente.
- Para ocupar otro puesto en el sistema educativo, por el tiempo que lo ejerza; y,
- Para desempeñar puestos de elección popular por el tiempo que éstos duren.
- El Reglamento fijará el tiempo que, una vez reincorporado a su puesto el docente, habrá de permanecer en su ejercicio para adquirir derecho a nueva licencia.

f) Permisos especiales con goce de sueldo, desde uno (1) hasta un total de treinta (30) días en el curso del año, por una o más de las causas siguientes:

- Por enfermedad y para asistir a su cónyuge o compañero (a) de hogar y a otros parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad si comprueba que no hay otra persona que cubra esa asistencia;
- Por muerte del cónyuge o compañero (a) de hogar o familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- Para contraer matrimonio

- Por causa de calamidad pública o doméstica
  - Para asistir a eventos de carácter profesional y gremial patrocinados por las organizaciones magisteriales e instituciones de carácter público o privado;
  - Para realizar trámites administrativos o personales necesarios ante instituciones públicas.
- g) Una hora diaria para lactancia hasta que su hijo cumpla seis (6) meses.
- h) Que se le reconozcan los años de servicio para los efectos del presente Estatuto y otras leyes del Sistema Educativo Nacional.
- i) Ascensos, traslados y permutas de conformidad al presente Estatuto y su Reglamento.
- j) Gozar de los beneficios de la seguridad social de conformidad con lo dispuesto en las leyes respectivas.
- k) Que se le nombre en propiedad en el puesto cuando éste se convierta en vacante definitiva mientras lo esté desempeñando, si hubiere ingresado al mismo legalmente y lo hubiera ocupado en forma interina por seis (6) meses.
- l) Disfrutar de los días feriados decretados a nivel nacional o autorizados a nivel regional y local.
- m) Que se le otorgue, después de diez (10) años consecutivos o quince (15) no consecutivos de trabajo, una beca para que uno de sus hijos realice estudios de Educación Media y mientras el becario mantenga buen rendimiento.
- n) Que se le provea de las instalaciones físicas y los materiales necesarios para el normal desempeño de las funciones docentes.
- o) Un incremento por años de servicio, calculado en forma automática sobre el sueldo base.
- p) Exención de impuestos directos y de contribuciones personales obligatorias.



- q) A ser reintegrado a su cargo, o a otro de igual categoría y salario, asimismo al pago de sus sueldos caídos y no devengados, por causa de despido o sanción injustificada;
- r) El personal docente disfrutará de vacaciones remuneradas, según sus años de servicio. El personal de los centros educativos gozará de dos (2) meses de vacaciones y la remuneración no excederá los términos en que se otorga a los demás empleados de gobierno
- s) El docente gozará del período de Semana Santa en concepto de vacaciones.”

#### 4.1.2 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION INTELECTUAL

Según el Estatuto del Docente Hondureño las condiciones y beneficios que corresponden a la dimensión intelectual son los siguientes:

- a) Participar en programas de capacitación y perfeccionamiento docente que establezca el Estado.

#### 4.1.3 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION SOCIAL

Según el Estatuto del Docente Hondureño las condiciones y beneficios que corresponden a la dimensión Social son los siguientes:

- a) A ser reintegrado a su cargo, o a otro de igual categoría y salario, asimismo al pago de sus sueldos caídos y no devengados, por causa de despido o sanción injustificada;
- b) Que se le otorgue, después de diez (10) años consecutivos o quince (15) no consecutivos de trabajo, una beca para que uno de sus hijos realice estudios de Educación Media y mientras el becario mantenga buen rendimiento.
- c) Gozar de permisos para desarrollar actividades gremiales;
- d) Que se le otorgue, después de diez (10) años consecutivos o quince (15) no consecutivos de trabajo, una beca para que uno de sus hijos realice estudios de Educación Media y mientras el becario mantenga buen rendimiento.

e) Ejercer la libertad de cátedra en búsqueda de mayor calidad de la educación.

#### 4.1.4 CONDICIONES Y BENEFICIOS DE LA DIMENSION FÍSICA SOCIAL, INTELECTUAL Y EMOCIONAL ENCONTRADOS EN REGLAMENTOS A LO INTERNO DE LA UPNFM

Del proceso de revisión documental se encontró que en la actualidad y conforme a los documentos oficiales de la UNPFM los componentes de un posible programa de Desarrollo Integral que existen son:

El Reglamento de Bono Retributivo de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Se enfoca en la parte Física.

- Bonificación retributiva para el personal docente.

En el Reglamento del estatuto de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Se encontró que en la parte Espiritual cuentan con:

- Principios y Valores (responsabilidad, justicia, respeto, Equidad, transparencia, verdad, democracia, solidaridad, servicio, protagonismo, tolerancia, honestidad).

En el Reglamento de la Carrera Docente de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. En la parte Espiritual se identificó

- Deberes y derechos de los docentes

En la parte Intelectual encontramos:

Que es una de las más desarrolladas dentro de la UPNFM, en lo que respecta a la capacitación de los Docentes. En cada uno de los departamentos, existen varios comités entre ellos el encargado de gestionar la capacitación/actualización en temas propios de cada Unidad o departamento a raíz de sugerencias de los beneficiarios.

## 4.2 RESULTADOS DEL SONDEO DE PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

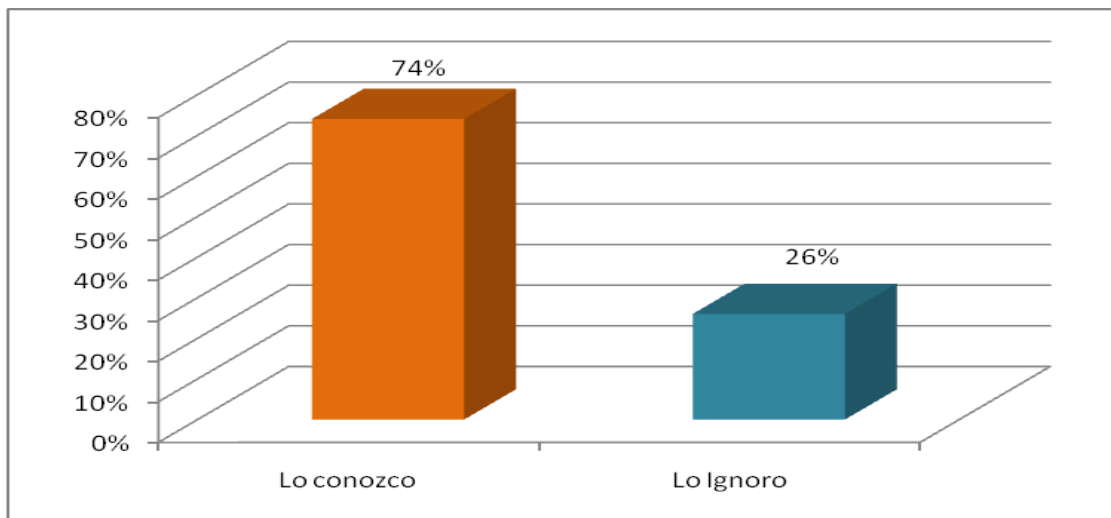
### 4.2.1 Instrumento para docentes

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del instrumento a los docentes, siguiendo siempre la estructura de las cuatro dimensiones de la persona integral de Covey.

#### 4.2.1.1 Dimensión Física

Dentro de la dimensión física se encontró lo siguiente:

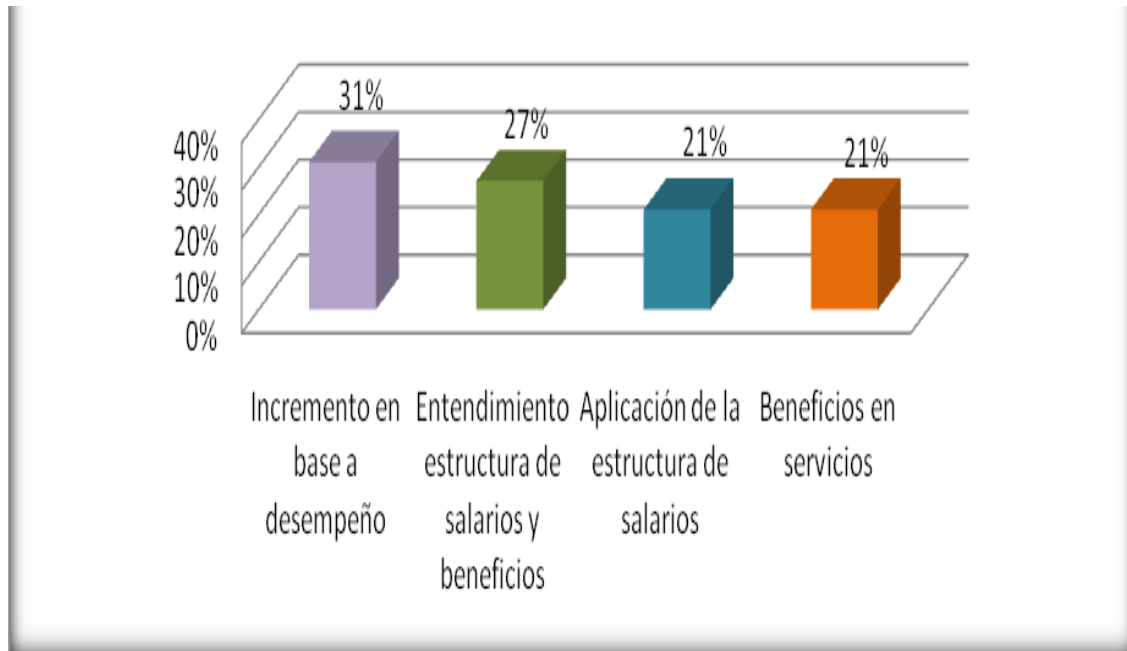
Respecto a los beneficios salariales: 74% de los participantes señalan conocer los beneficios generales e internos de la UPNFM, lo que indica que un 26% de los participantes no conocen en su totalidad los beneficios con que cuentan.



**Figura 2. Porcentaje de conocimiento que tienen los docentes de la UPNFM sobre sus beneficios**

Al consultar sobre las expectativas y específicamente cuáles serían los 3 beneficios o medidas salariales de mayor impacto sería el beneficio de mayor impacto: El 31% de los participantes señalaron como el de mayor impacto, implementar una política y práctica que establezca incrementos salariales en base al desempeño, en segundo lugar con un 27% de los participantes señalan que tendría el mejor impacto conocer y

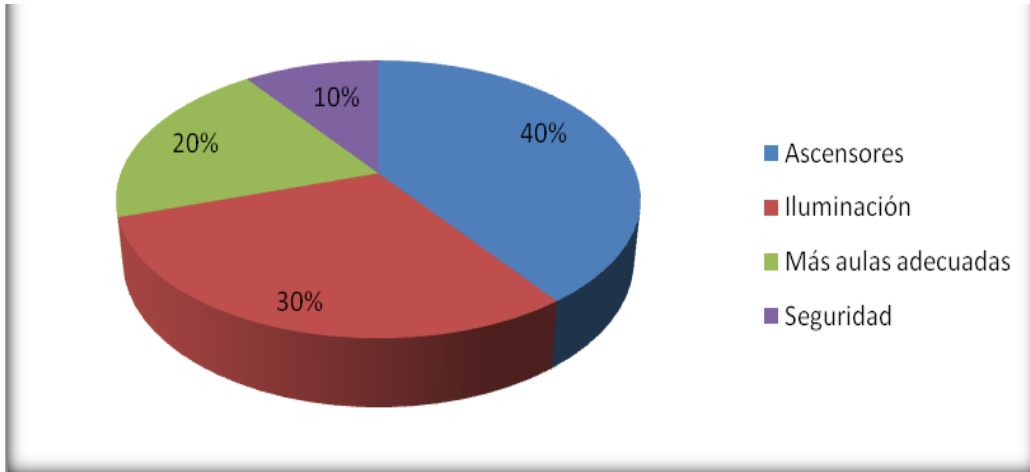
entender el programa o paquete de beneficios al que tienen derecho y finalmente un 21% de los participantes señalan que el beneficio de mayor impacto sería la cabal aplicación de los actuales programas de beneficios.



**Figura 3. Beneficios salariales con un impacto positivo para los docentes**

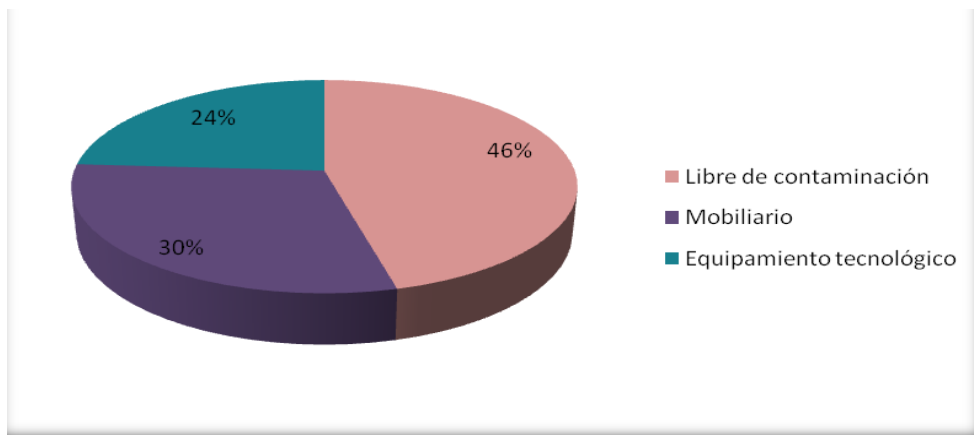
Al consultar sobre las 3 mejoras en las facilidades de infraestructura que la UPNFM podría brindar al docente para su desarrollo profesional se encontraron los siguientes datos:

En cuanto a Edificios de aulas, resulta eminente la necesidad de ascensores al igual que la iluminación de las mismas y más aulas adecuadas no dejando de ser importante la seguridad en estos.



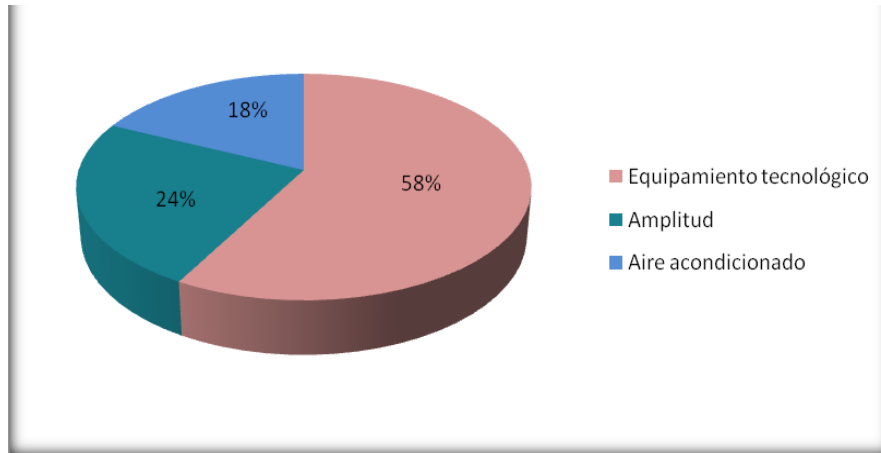
**Figura 4. Mejoras en edificios de aulas**

En cuanto a aulas de clases los participantes consideran la necesidad de aulas libres de contaminación auditiva, más mobiliario, equipamiento tecnológico, (computadoras, data show y pizarras electrónicas).



**Figura 5. Mejoras en aulas**

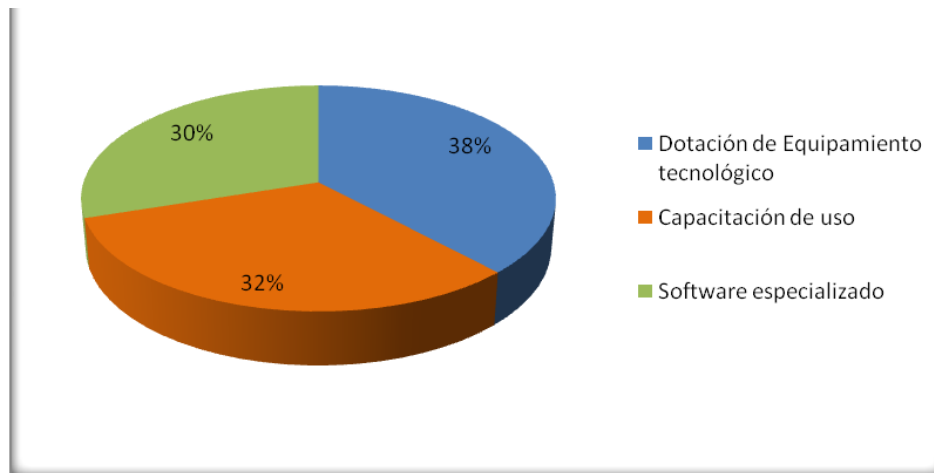
En salones para el desarrollo de conferencias algunas de las mejoras sugeridas es el equipamiento de tecnología (data show, computadoras y pantallas de tipo permanente) amplitud o más salones y aire acondicionado.



**Figura 6. Salones para conferencias**

En equipo tecnológico consideran que una necesidad latente es la dotación de equipo tecnológico y que incluya capacitación de uso. Software especializado.

Inclusión y mantenimiento del internet inalámbrico en todo el campus en cuanto a la infraestructura tecnológica.



**Figura 7. Mejoras en equipo tecnológico**

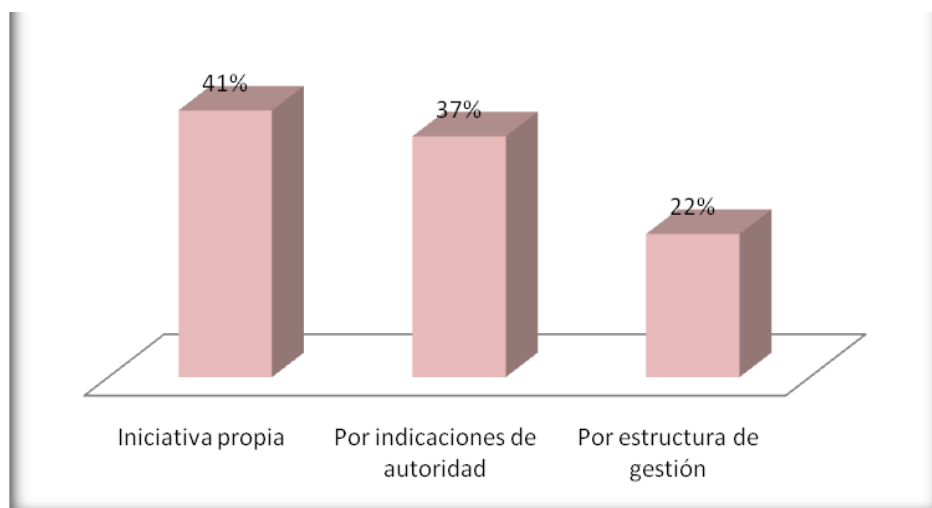
Respecto al espacio físico asignado para uso de cada docente, consideran importante la amplitud del mismo; el equipamiento con computadoras e impresoras (fijas), el acceso a internet permanente.

Los participantes mencionan que de toda la infraestructura enunciada, el edificio de la biblioteca, la cancha de fútbol y el polideportivo se encuentran en una excelente condición en contraparte consideran que el servicio de internet inalámbrico es infraestructura tecnológica de primera importancia que necesita mejorar al igual que la zonas de servicio de uso cotidiano tanto de los docentes como de los estudiantes, como son las cafeterías y edificios de aulas.

#### 4.2.1.2 Dimensión Intelectual

En las consultas sobre dimensión intelectual, todas las respuestas se dirigen a capacitaciones y a acceso a libros de estudio. Al consultar sobre la dimensión intelectual, el 100% de los participantes consideran que es importante la capacitación para su desarrollo profesional.

Al consultarles sobre si han hecho uso del beneficio se encuentra que el 41% refiere haberlo hecho por iniciativa propia; el 37% refiere que lo ha hecho por indicaciones de una autoridad de su departamento, y el 22% de los participantes señalan que han sido inducidos a participar en alguna acción de capacitación por la estructura de gestión de la Universidad.



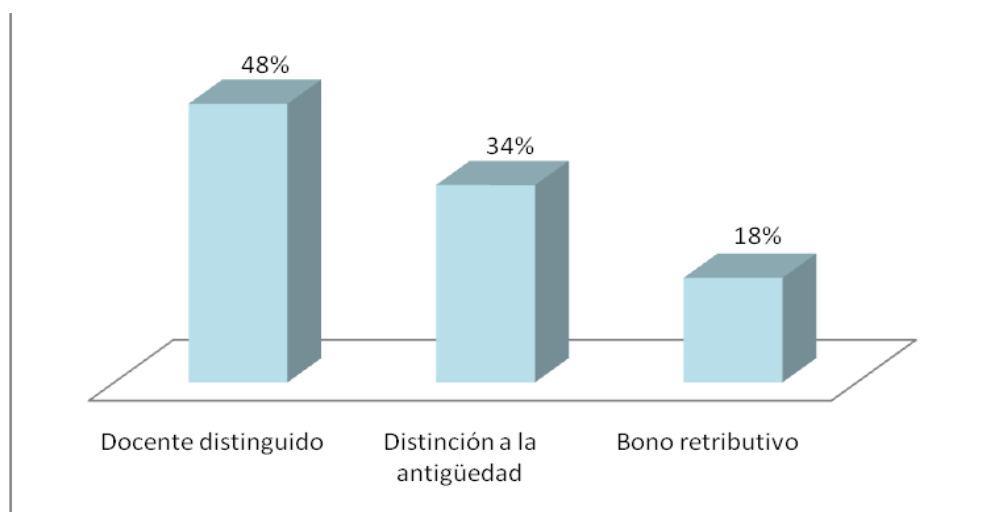
**Figura 8. Capacitación recibida por los docentes**

Cerca del 100% de los docentes participantes aseguran que es importante el cultivo personal y profesional a través de la lectura de libros, al consultar sobre como adquieren libros de estudio: 60% indican que los compran, 29% indica que usa los disponibles en la biblioteca y un 11% señala que le son proporcionados por la UNPFM.

#### 4.2.1.3 Dimensión Emocional

En los ítems que se referían a sondear sobre la dimensión emocional las respuestas de los participantes refieren al sistema de reconocimientos de la Universidad.

Al preguntar acerca de la percepción que tienen sobre los reconocimientos por labor social o profesional más relevantes con que cuenta la UPNFM, señalaron los siguientes: 48% de los participantes indicaron como el más relevante el de Docente distinguido; seguido por el de distinción a la antigüedad, el cual fue señalado por el 34% de los participantes y finalmente el bono retributivo, el cual fue mencionado por un 18% de los participantes.



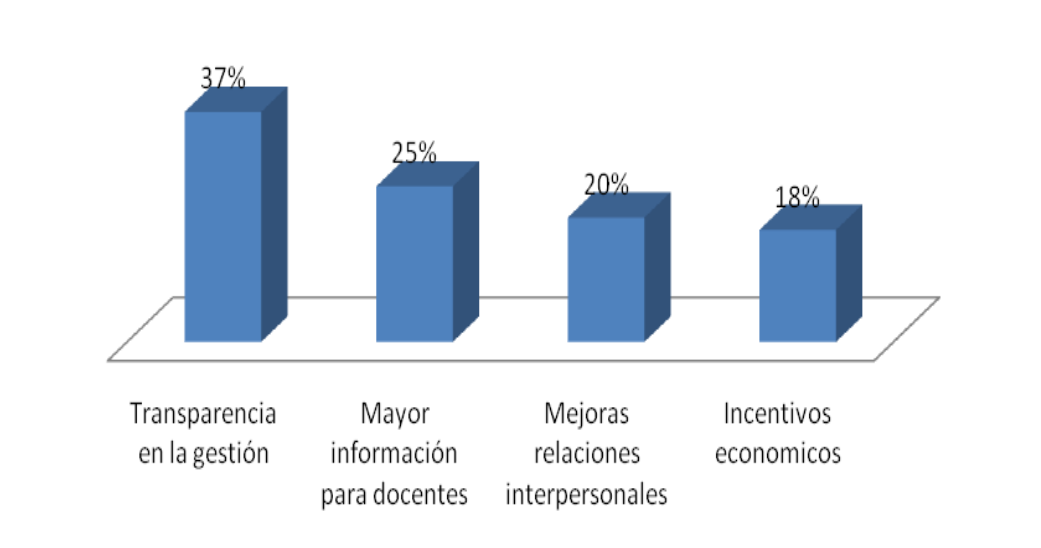
**Figura 9. Reconocimiento por labor social-profesional**

Al consultar sobre las expectativas, específicamente cuáles serían los reconocimientos que la universidad debiera tener señalaron como los más significativos: Un reconocimiento al desempeño docente, el cual fue mencionado por un 46% de los



participantes, seguido por el de Docente distinguido indicado por un 30%, y un reconocimiento por Antigüedad el que fue señalado por el 24% de los participantes.

Al preguntar acerca de los cambios que generarían el mayor impacto en la mejora del clima laboral el 37% se refirió a la transparencia en la gestión un 25% señaló mayor información para docentes e involucramiento en las decisiones, un 20% indicó mejorar relaciones interpersonales; finalmente un 18% hizo referencia a incentivos económicos.



**Figura 10. Mejora del clima laboral**

Al consultarles sobre cómo lograr un mejor equilibrio entre su éxito profesional en la UPNFM y sus otras actividades de vida, 52% señalan como importante la buena administración del tiempo, 26% indican mantener un balance entre vida – trabajo y 22% indican la necesidad de la distribución equitativa de la carga mediante una planificación académica adecuada.

A la pregunta ¿En qué tipo de actividades de orden social le gustaría participar ó coordinar? los docentes respondieron conversaciones de altura (especializadas) 46%; Organización de guarderías 26%, alfabetización científica 18%, innovación en escuelas 10%.

#### 4.2.1.4 Dimensión espiritual

En la parte espiritual, en relación a la pregunta ¿Cuáles son los espacios para su trascendencia espiritual y humana que le brinda su trabajo como docente de la UPNFM?, las respuestas del 21% de los participantes consideran no necesario estos espacios dentro del trabajo; 19% asocia esta dimensión con actividades que se relacionan con actividades que desarrollan en su tiempo libre, dos espacios que coinciden para el docente es el compartir vivencias y momentos de reflexión, indicada cada una por un 5% de los participantes.

El 100% de los participantes indican conocer los principios y valores que rigen a la UPNFM.

Los docentes señalaron que los 3 valores éticos y morales que aplican y que les permiten su desarrollo profesional son la honestidad 42%; el respeto 32% equidad de culturas 26%.

### 4.3 RESULTADOS DEL SONDEO DE PERCEPCIÓN DE LAS AUTORIDADES

#### 4.3.1 INSTRUMENTO DE AUTORIDADES

##### 4.3.1.1 Dimensión Física

Al preguntar a las autoridades acerca de las estrategias que utilizan para dar a conocer a los docentes los beneficios que les brinda la UPNFM,

El 91% de los participantes hicieron referencias a los talleres institucionales y a la Página Web de la institución, un 26% hizo referencia también a Material escrito.

Para Las autoridades de la UPNFM los beneficios salariales que tendrían un impacto más significativo el 50% de las autoridades participantes señalaron el incremento en base a desempeño y un 33% señaló un claro entendimiento de la estructura de salarios, más la aplicación de la estructura de salarios y sus beneficios que tiene la institución.

Dentro de los beneficios en servicio preferidos por los docentes según las autoridades están: el incremento en base a desempeño, seguro médico privado y capacitaciones.

Al responder cuales considera que serian las 3 mejoras en las facilidades de infraestructura que la UPNFM, podría brindar al docente para su desarrollo profesional señalaron: la accesibilidad aulas y acondicionamiento de las mismas con equipo audiovisual y acceso inalámbrico a internet permanente, acondicionamiento climático y mobiliario, la asignación de edificios por carreras, la construcción de más edificios y una mejor iluminación se encuentran representados.

En las oficinas o cubículos los participantes consideran que la mejor distribución del espacio es considerado como la principal mejora, seguido por el equipamiento de estos con computadoras e impresoras, brindando además un adecuado mantenimiento a este equipo

#### 4.3.1.2 Dimensión Intelectual

En cuanto a esta dimensión a nivel de autoridades los hallazgos son los siguientes:

A La pregunta ¿cree que la capacitación es importante para el desarrollo profesional de los docentes de la UPNFM? solamente el 38.7% considera que si lo es.

De igual forma el 38.7 % asegura que el personal es capacitado de forma adecuada para su desarrollo profesional integral; al consultar ¿de dónde surge la iniciativa? El 83.7% de quienes contestaron afirmativamente indican que es por iniciativa propia del docente, el 75% señalan que es siguiendo una indicación del depto. Ó unidad y el 66.7% señalan que es un requisito de la Universidad.

Al indagar acerca del apoyo que brinda la universidad para la formación de los docentes, las autoridades 50% respondieron que existen programas reglados de formación para docentes, un 66.7% dicen que la universidad recomienda algunas alternativas de formación externas y el 50% dice que la universidad propone un plan de formación para sus profesores

El 41% de las autoridades señalaron que creen que es importante el cultivo personal y profesional de cada docente a través de la lectura de libros. Al consultar de donde creen ellos que provienen los recurso bibliográfico utilizados para la formación y ayuda del docente 91% señalan que a través de compra personal; el 41.7% creen que se lo proporciona la UPNFM y el 66.7 opina que este recurso está disponible en la biblioteca.

#### 4.3.1.3 Dimensión emocional

Al preguntar acerca de los 3 reconocimientos por labor social o profesional más relevantes o valiosos con que cuenta la UPNFM para docentes las autoridades respondieron: Antigüedad, Escalafón de la UPNFM; docente distinguido.

Respecto a sus expectativas de mejora ¿Qué aspectos deberían tener reconocimiento para el desarrollo profesional de los docentes? Señalaron lo siguiente:

Compromiso docente, logros educativos, Desempeño, Colaboración espontanea; publicación de textos y reconocimiento de los alumnos.

Al consultar sobre los 3 cambios que generarían mayor impacto en la mejora del clima laboral interno para los docentes, señalaron: Información mensual; logro de metas y objetivos; racionalizar recursos; aplicación de reglamentos.

Sobre información para docentes señalaron específicamente: mejorar los canales de comunicación; implementar un proceso de Inducción; e implementar un programa de asesoría entre pares.

Sobre como incrementar el Involucramiento de los docentes en la toma de decisiones, señalaron las siguientes mecánicas: Consulta a docentes y el involucramiento de los jefes en la toma de decisiones.

A la consulta sobre cómo mejorar el ambiente laboral, señalaron como las iniciativas de mayor impacto: lograr establecer un clima de confiabilidad en miembros del

departamento; generar y propiciar el uso de más y mejores canales de comunicación entre miembros y finalmente generar iniciativas de motivación.

Acerca de la Motivación en el trabajo señalaron como las principales opciones de mejora los estímulos por labor; la correcta aplicación del reglamento y la motivación por medio de pasantías en el extranjero.

Al consultar acerca de ¿Cómo lograr un mejor equilibrio entre el éxito profesional y otros intereses de vida (familiar, social) en los docentes de la UPNFM? Señalaron en primer lugar que es necesario los estudios previos para conocimiento de necesidades; en segundo lugar la gestión de Horarios de acuerdo a intereses de todos y finalmente la equidad.

Acerca de las actividades de orden social que son promovidas por la UPNFM para los docentes, las autoridades respondieron como primera opción la celebración de días especiales; resulta como segunda opción las reuniones sociales por carrera; y las capacitaciones.

#### 4.3.1.4 Dimensión espiritual

En cuanto a esta dimensión a nivel de autoridades los hallazgos son los siguientes:

Espacios para la trascendencia espiritual y humana que se brinda a los docentes de la UPNFM, las autoridades señalaron.

En primer lugar las Bibliotecas; en segundo lugar el grupo cristiano denominado “Comunidad cristiana UPNFM”; finalmente las jornadas fuera de la Universidad sean de carácter laboral o de relajamiento.

Al preguntar a las autoridades si los docentes conocen los principios y valores que rigen a la UPNFM: El 75% respondió que sí.

Al cuestionar acerca de los 3 valores éticos que deberían aplicar los docentes de la UPNFM para mejorar su desarrollo profesional, las autoridades señalaron, en primer

lugar la responsabilidad; en segundo lugar la honestidad y en tercer lugar el compromiso.

Al preguntar acerca de los 3 valores morales que deberían aplicar los docentes de la UPNFM para mejorar su desarrollo profesional, las autoridades señalaron El respeto, La lealtad y la Solidaridad.

#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados es el siguiente:

Al analizar la información obtenida entre la revisión documental y la percepción de autoridades y docentes de la UPNFM, se observó que aunque existen aspectos que pueden ser componentes de cada una de las dimensiones del desarrollo integral no se cuenta con la interrelación de estas y que esto impide la percepción de los mismos como un sistema integrado que propicie el desarrollo de los docentes. Por lo anterior se considera que el primer paso para implementar un plan de desarrollo integral es explicitar e integrar estos componentes en un programa que sea intencional y permanente gestionado.

En Segunda instancia, haciendo un análisis de participación de autoridades y docentes se encontró que de los 100 instrumentos entregados a docentes solamente 50 de ellos fueron retornados a las investigadoras, de estos 50 se encontró en ellos la tardía entrega de las mismas, respuestas incompletas, o la no respuesta al igual que respuestas muy limitadas. Lo que nos lleva a la conclusión de que existió en el proceso apatía o desconocimiento por parte de los docentes sobre los programas de los cuales se les estaba cuestionando.

Todo lo contrario en el caso de los instrumentos entregados a las autoridades quienes se mostraron bastante interesadas en entregar el instrumento, donde se observó respuestas con mayor nivel de empoderamiento, inclusive en algunos casos las respuestas entre docentes y autoridades son totalmente diferentes. Lo que demuestra las diferentes perspectivas que existe en estos 2 grupos.

Los instrumentos fueron tabulados, analizados y de los cuales se deduce:

El 41% de los docentes participante señalan conocer los beneficios generales e internos que ofrece la UPNFM, pero solo el 33% asegura haberlo utilizado algunos de estos beneficios, lo que indica que las estrategias y medios utilizadas por las autoridades tales como talleres institucionales, página web y materiales escritos no han sido totalmente efectivas ya que un 59% de los participantes desconoce estos beneficios.

#### 4.4.1 DIMENSIÓN FÍSICA

Al considerar las 3 mejores en las facilidades de infraestructura que la UPNFM podría brindar al docente para su desarrollo profesional a nivel de edificios de aulas, Salones para conferencias, equipo tecnológico, infraestructura tecnológica y oficina o cubículo, los participantes señalaron:

En relación a los edificios de aulas ambos grupo señalan necesidades diferentes en el único punto que coinciden es que los edificios necesitan más iluminación, resultan interesantes las mejoras sugeridas por parte de las autoridades en relación a la protección contra ruidos y la asignación de edif. por carreras ya que son necesidades latentes dentro de la institución la primera por la ubicación de los edificios de aulas ya que están ubicados en espacios donde se percibe contaminación acústica del entorno y la segunda si la hora clase dura 56 minutos en la mayoría de los casos los edificios quedan aislados evitando esto llegar a la hora puntual de comienzo de la clase, tanto de los docentes como de los estudiantes. El ubicarlos por carreras vendría a facilitar la actividad educativa en todo sentido, la que va asociada con la mejora que enuncian los docentes de la instalación de ascensores ya que actualmente en edificios de aulas solo existe un edificio que cuenta con el mismo, de 13 edificios donde se recibe el pan del saber, lo que representa para las autoridades la decisión de invertir de forma continua para favorecer el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

En las aulas de clases ya los docentes sugieren que estas estén libres de contaminación auditiva lo que coincide con el punto anterior, ambos grupos refiriéndonos a docentes y autoridades consideran necesario que sean equipadas con

tecnología refiriéndose a Computadora, data show, pantallas, constituyen un factor de desarrollo y progreso de un país, por consiguiente es de su incumbencia la incorporación de los desafíos científicos y tecnológicos para no quedarse al margen de estos avances, sino por el contrario, aplicar mecanismos y propuestas faciliten al sistema educativo la apropiación de herramientas a nivel tecnológico que fortalezcan la labor del docente y el aprendizaje de los estudiantes.

Puntos muy importantes son la cobertura de internet, la seguridad en las aulas al igual que exista mas mobiliario que de igual forma permiten el progreso en el proceso enseñanza- aprendizaje.

Existe un conceso en las mejoras en salones tanto de autoridades y docentes llegan a la conclusión que es necesario el equipo tecnológico de forma permanente en los mismos tales como computadora, data show y pantalla; el acondicionamiento y mantenimiento con aires acondicionados es otro factor de mejora ya que estos reciben muchas personas en eventos, charlas y resulta poco o insuficiente el beneficio de los mismos.

En cuanto a las mejoras de equipo tecnológico, se requiere para ambos grupos la dotación del mismo a todo nivel, aunque los docentes solicitan que se incluya la capacitación en cuanto a uso y software especiales ò técnicos. Ya que resulta increíble que se necesite reforzamiento en cuanto al uso de herramientas tan poderoso que facilitan el proceso y muy oportuno la necesidad de conocer programas ya que se vuelve necesaria la actualización para poder acceder a un mundo que cada día es más competitivo.

De acuerdo a las mejoras en cuanto a las mejoras de la infraestructura tecnológica en conjunto autoridades y docentes ve como necesidad la expansión y mantenimiento del internet inalámbrico (Wi-fi) en todo el campus. Cabe destacar que la información veraz y a tiempo es necesaria para todas aquellas personas que de una manera u otra imparten una educación ya sea a distancia o presencial sobre todo a nivel universitario donde cada profesional es capaz de realizar las tareas con mayor rapidez y efectividad, sea cual sea su especialidad. A través del Internet, se puede transmitir mensajes de todos



los niveles, comunicación, que permiten esclarecer problemáticas y resolver situaciones de cualquier índole.

En cuanto al espacio físico asignado a cada docente o sea su oficina o cubículo consideran importante la amplitud de los mismos lo que podría quedar solventado con lo que señalan las autoridades, una mejor distribución del espacio vendrían a crear la idea de espacios más amplios, para los participantes una mejora es el mantenimiento e instalación de computadoras e impresoras y de uso exclusivo para docentes, excluyendo de esta forma la del uso de autoridades y secretarías de departamentos y evitando en la mayoría de los casos que impresiones utilizadas para las clases sean canceladas por los mismos docentes y la molestia para el personal administrativo antes mencionado.

Llama la atención a las investigaciones a pesar que los componentes salariales son abundantes y la estructura documental tal para administrar los mismos es tan extensa por un lado los docentes no la conocen, no la comprenden, ni las autoridades ni la institución no la aplican a cabalidad y esto es algo que se puede aseverar ya que fue considerable el número de participantes que no supo contestar con precisión los cuestionamientos referentes a categorías, de los beneficios que les aplican según su categoría y aprovechamiento de los mismos.

Por otro lado esta abundancia de servicios salariales con la marcada debilidad de beneficios en las otras tres dimensiones genera una aparente apatía y falta de compromiso institucional de parte de un gran número de docentes que enfocan su relación con la universidad únicamente con el cumplimiento de la carga académica asignada

#### 4.4.2 DIMENSIÓN INTELECTUAL

La totalidad de los docentes y autoridades participantes consideran que es importante la capacitación para su desarrollo profesional, en esta hebra del conocimiento los ciclos de vida útil son muchos más cortos y eso hace que se requiere una constante información y revisión de los conocimientos técnicos de cada campo científico, es sabido de más que en la labor docente se requieren competencias de alto nivel como ser el

pensar analíticamente y de escribir por lo menos, ya no se escribe con sentido crítico o de un modo que ponga a prueba nuestra capacidad para expresarnos con un Lenguaje depurado, claro y conciso que como docentes es muy necesario.

Importante fue saber de quién surge la idea de capacitarse tanto autoridades como docentes respondieron en el siguiente orden, la mayoría lo hacen por iniciativa propia porque desean cultivarse conocer un poco más acerca de temas de su interés sea esta técnica o de otro tipo, seguido por indicación del departamento o unidad llegando a una tercera opción por separado los docentes opinan que la Universidad recomienda algunas alternativas de formación externa, actualmente es muy poca la oferta o la misma presenta requisitos que los docentes no cumplen como ser necesidades de un idioma entre ellas, por su parte las autoridades mencionan como una tercer opción que la Universidad propone un plan de formación para sus profesores, básicamente a nivel de modelos y enfoques de enseñanza, necesidad que se vuelve inherente a la profesión de docentes y que en base a la experiencia y conversaciones son de tipo relacionado a la enseñanza- aprendizaje dejando sin atención otros temas de capacitación orientados al crecimiento personal y de otro tipo.

De las 4 dimensiones en estudio, dentro de la Universidad la intelectual es la mas o una de las más desarrolladas , se le ve directamente relacionada con capacitación, aunque no solo se centra en esa actividad sino en otras como intercambios, pasantías, estudios a nivel nacional e internacional, etc.

La totalidad de los participantes respondieron Si a la pregunta ¿creen importante el cultivo personal y profesional a través de la lectura? Ya que la lectura es ilimitada a través de los libros y de esta manera se descubren nuevas teorías del conocimiento, desde la perspectiva de las autoridades no se concibe la idea de que a los docentes no les guste leer ya que esto permite la actualización permitiendo que la fuente de conocimiento incrementa y se mejora el quehacer académico como ente reproductor y transmisor del conocimiento.

El recurso bibliográfico que utilizan los docentes para la formación y ayuda es provisto por ellos mismos desde allí se ve perfilado el interés de este en instruirse y por otra

parte se lo proporciona la universidad al estar disponible en las biblioteca, creando así la idea de que la universidad es proveedora hasta cierto punto de una de las principales herramientas de trabajo de los docentes en la UPNFM, pudiendo obtener mejores resultados armando alianzas estratégicas con editoriales para que provean de estas.

#### 4.4.3 DIMENSIÓN EMOCIONAL

Todo trabajador de una empresa con la cual está identificada y desempeñando sus funciones de acuerdo al cargo que desempeña, confía que sus autoridades le reconocerán su eficiencia y productividad, así se encontrarán a gusto en la organización y considerará que son tomados muy en cuenta, convirtiéndose como una de las herramientas de motivación más importante.

La universidad pedagógica cuenta con varios reconocimientos por labor social o profesional para destacar a los docentes.

Dentro de los cuales los docentes y autoridades al unísono mencionaron: docente distinguido que se da generalmente en tres áreas tales como extensión, investigación y docencia; otro es el de antigüedad que se da a los profesores que cumplen 25 años de estar dentro de la institución.

Económicamente es efectivo para los docentes el tercer reconocimiento que consiste en el bono retributivo, esta medida de compensación económica al momento de jubilarse a los docentes de la UPNFM que han laborado por 25 años o más en la institución, no obstante para las autoridades aparece como tercer reconocimiento el Escalafón de la Universidad que tiene como objetivo explicar y ampliar el sentido de las disposiciones contenidas en el Estatuto, así como establecer las normas y procedimientos para su ejecución.

Según los docentes los aspectos que deberían tener reconocimiento y que impulsarían su desarrollo profesional: el desempeño docente, creen oportuno seguir reconociendo al Docente distinguido mas la antigüedad, incluyendo un valor que es en relación a la honestidad personal. Estos resultados evidencian lo que dicen los estudio que es más

estimulante para los profesionales un ambiente en que sus logros sean valorados y estimulados que aquellos ambientes en que los beneficios se darán incondicionalmente sin considerar ninguna diferencia en el desempeño y la ejecución del trabajo tal como sucede con los estatutos y normativas que actualmente se aplican.

Para las autoridades se debiera dar reconocimiento por: Compromiso docente, logros educativos, colaboración espontanea, publicación de textos, reconocimiento de los alumnos; resulta de mucha satisfacción conocer la opinión de las autoridades ya que son opiniones de personas que sin duda han sido docentes o lo siguen siendo en algunos casos, que sí conocen de la realidad docente y tienen una perspectiva general y que como se puede ver refuerzan el planteamiento expuesto en párrafo anterior respecto a la actividad de los sistemas de efectividad de los sistemas de reconocimiento alineados con el desempeño y en contraste la ineffectividad de los beneficios que son seguros con el paso del tiempo de forma independiente al desempeño que el profesional logra 3 cambios que generarían mayor impacto en la mejora del clima laboral interno los docentes consideran necesario en primer lugar la transparencia en la gestión que podría verse reflejada en la transparencia de las decisiones en la participación de todos los actores, planificación de actividades y publicar periódicamente los resultados, para las autoridades es importante la transparencia en la gestión socializando la información mensual, cumplimiento de horarios logro de metas y objetivos, racionalización de recursos y una más la aplicación del reglamento de la carrera docente. Estos resultados son coherentes con los que aparecen respecto del conocimiento y aplicación de normas y políticas de beneficios.

En segundo lugar: la información para docentes ambos coinciden en mejorar los canales de distribución, posiblemente hasta ahora los que hay no son lo suficientemente efectivos, de igual forma consideran que debe existir un proceso de inducción par y se necesitara evaluar los canales como los métodos de comunicación respecto a la mejora de las relaciones inter puy trabajo en equipo a pesar de los problemas de ambiente que presente en mayor o menor medida los docentes sugieren como alternativas de mejora a los docentes nuevos donde se les asesore y conozcan aspectos del quehacer docente y que exista la asesoría entre pares. Aunque es posible

que el establecimiento de medidas orientadas a implementar estas prácticas se encuentren un poco de resistencia, estas tendrían una aceptación a mediano plazo en la calidad de vida laboral del docente.

En Tercer lugar en cuanto al involucramiento en toma de decisiones resultado de igual forma interesante, donde ambos grupos participantes consideran que la consulta a los docentes y jefes y/o coordinadores es importante ya que se tiene una atmósfera completa, una visión general desde el punto de vista de todos los niveles. Estos resultados evidencian la necesidad de los docentes de tener mayor información y participación en la vida y desarrollo de la universidad.

Para las autoridades sería de un impacto positivo lograr la confiabilidad en miembros de depto. y la mejora en los canales de motivación, y para los docentes la mejora en las relaciones interpersonales, estos resultados indican la necesidad de realizar estudios más específicos sobre estos aspectos de clima laboral para una mayor comprensión porque las condiciones actuales es evidente que están impactando de forma negativa la vida laboral de la población docente.

En cuanto a la motivación, los docentes consideran que no de los más fuertes factores de motivación es el económico debido a la situación económica actual resultado como un incentivo atractivo para ellos, máxime si la condición contractual es por cualquier tipo de contrato en relación a la permanencia, que quiérase o no crea confianza, estatus y un mejor compensación salarial, este resultado puede interpretarse de forma asociado al desconocimiento o falta de comprensión de los beneficios, falta de transparencia de la gestión administrativa y falta de aplicación, práctica de lo que en términos de beneficios salariales está normado.

Desde las perspectivas de las autoridades las condiciones de factores de motivación son las siguientes: motivación de estímulos por labor, aplicación de reglamento, pasantías en el extranjero, según lo referido estas debieran ser lo suficiente.

Los docentes consideran que para lograr un mejor equilibrio entre su éxito profesional y sus otras actividades de vida, es importante la buena administración del recurso tiempo

posiblemente asignando el tiempo necesario a las actividades que se deben hacer y lógicamente priorizando las de mayor peso, señalaron de igual forma el mantener un balance entre vida y trabajo, el último aspecto que los docentes mencionan es que es importante la distribución de la carga que se puede lograr mediante una planeación académica adecuada. Los resultados evidencian no perciben entre su ámbito laboral y sus realizaciones como personas, lo que es una contradicción al concepto de persona integral y un apego o una prevalencia del antiguo pensamiento en el que el trabajo solamente es un satisfactor de las necesidades físicas.

En el caso de las autoridades enunciaron aspectos muy relacionados como ser necesario un estudio previo para el conocimiento de necesidades, horarios de acuerdo a intereses de todos y finalmente la equidad, Teniendo como sustento la planificación, Los resultados de las autoridades evidencian la necesidad de sus equipos docentes para los cuales es necesario diagnósticos y sondeos de forma constante para la generación de información que sea usada en la toma de decisiones por los jefes en la gestión de sus colaboradores .

Los hallazgos de acuerdo a la pregunta, ¿como docente en qué tipo de actividades de orden social le gustaría participar o coordinar? Según respuesta de los docentes resulta interesante las conversaciones de altura especializadas o técnicas esto para intercambio de experiencia, de igual forma señalaron la organización de guarderías, alfabetización científica y la innovación en escuelas, estas últimas con el fin de fortalecer la vinculación con la sociedad.

Las actividades académicas de docencia, investigación y de extensión de la Universidad Pedagógica Nacional están orientadas a satisfacer y atender las necesidades del país. Los resultados reflejan un alto grado de interés de los docentes por relacionarse con organizaciones y actividades de orden científico y técnico al externo de la Universidad, sin embargo se denota poco interés por estrechar lazos de algún tipo entre sus compañeros.

Las autoridades respondieron a esta misma pregunta desde una perspectiva un poco más emotiva en relación a compartir y fortalecer la unidad del recurso humano docente ejemplo de esto son las celebraciones de días especiales, reuniones sociales por carrera y las capacitaciones que de igual forma sirven como oxigenación a las actividades de los docentes y fortalecer los lazos de compañerismo. Lo que resulta contrastante con lo explicado en el párrafo anterior.

#### 4.4.4 DIMENSIÓN ESPIRITUAL

Al preguntar ¿cuáles son los espacios de trascendencia espiritual y humana que le brinda su trabajo como docente de la UPNFM? Resulta interesante que algunos docentes respondieron que no ven necesario estos espacios dentro de la universidad ellos lo relacionan más con su tiempo libre, sin embargo mencionan dos espacios más que resulta interesante mencionar como lo es el compartir las vivencias y los momentos de reflexión. Lo que podría ser motivador comenzar con las dos actividades antes mencionadas. Llama la atención que en sus componentes filosóficos dentro de la estrategia la universidad hace mención de esos espacios trascendentales que va en disonancia a los señalados por los docentes.

Las autoridades ven estos espacios centrados en actividades dentro de la biblioteca, grupos religiosos como ser la Comunidad cristiana UPNFM y en jornadas fuera de la institución no solo de trabajo sino incluir aquellas de relajación y esparcimiento. Es evidente que se requiere propiciar una conexión el concepto de esta dimensión espiritual y la estrategia organizacional.

Los aspectos que sí son vinculados a esta dimensión espiritual y que aparecen en el plan estratégico institucional son los principios y valores señalados por los docentes y autoridades.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Existen condiciones, políticas y normativas que pueden asociarse con el desarrollo integral dentro de la UPNFM, sin embargo estas no están correlacionadas entre sí, ni estructuradas en un programa, sino que operan de forma aislada y además con una aplicación inconsistente.
2. La dimensión que ha sido mayormente atendida en la universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán es la dimensión física pues la mayor parte de beneficios son de tipo salarial.
3. Deben integrarse una serie de normas , condiciones y beneficios que de forma equilibrada atiendan a las necesidades propias de las cuatro dimensiones física, intelectual, emocional y espiritual de la persona integral, sistematizando todos estos componentes en un programa que debe ser normado por políticas generales de la universidad, cuyo primer responsable sea la rectoría con la participación de la corresponsabilidad y el correspondiente empoderamiento de todas las autoridades institucionales; tal y como se plantea en la propuesta al final de este docto.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. El presente estudio sea presentado y sea analizado a las autoridades de la universidad y considerar su aplicación de la propuesta.
2. Se sugiere la realización de estudios más específicos y puntuales que permiten una mayor comprensión del fenómeno en estudio.
3. Que la propuesta se implemente en unos pocos departamentos como muestra de pilotaje y que se evalúen los resultados y en base a eso se determine la implementación para toda la comunidad universitaria.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL PARA DOCENTES DE UPNFM**

#### **CONTENIDO**

##### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Las prácticas modernas de gestión en las empresas y las instituciones, proponen que se gestione de forma intencional el desarrollo integral de los colaboradores, trascendiendo así a las practicas asistencialistas que prevalecieron en los años de la era industrial, los cuales consistían básicamente en “dar cosas”, lo que produjo una enfática orientación de las condiciones y beneficios de trabajo hacia beneficios salariales.

Esta propuesta pretende señalar una ruta para que la UPNFM, pueda estructurar e implementar un programa de Desarrollo Profesional Integral para sus docentes.

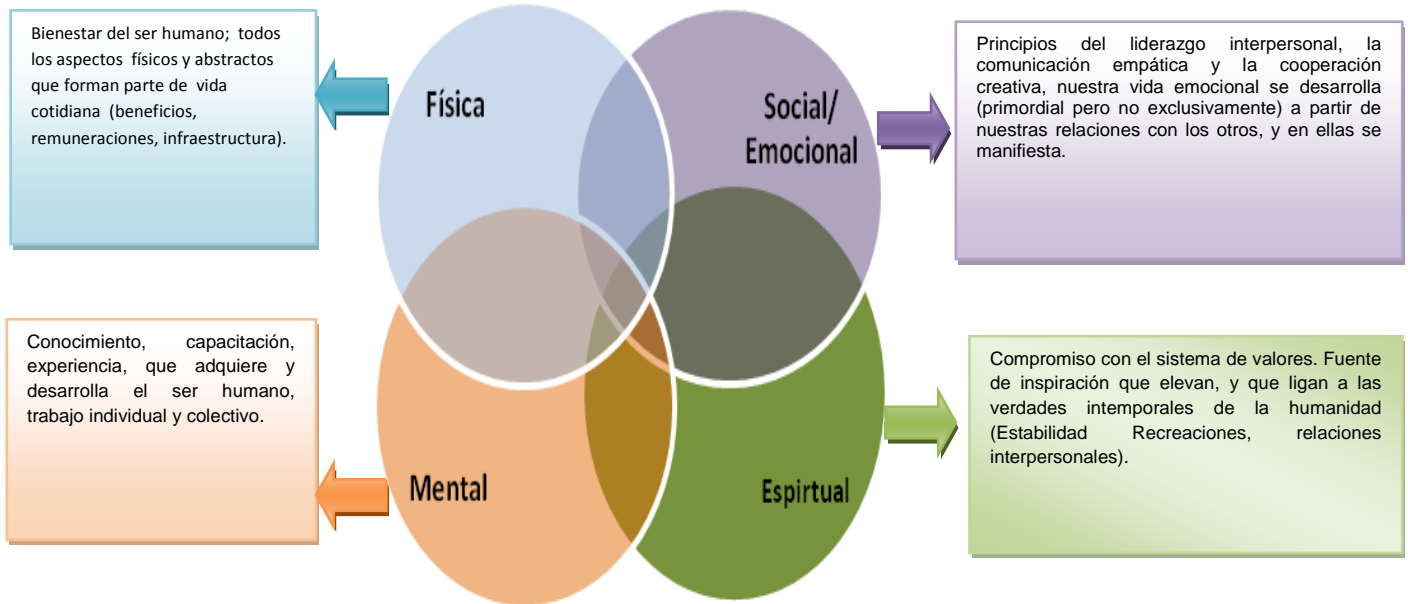
En primera instancia se presentan los conceptos que permitan entender que es un Programa de Desarrollo Profesional Integral, y las razones por las cuales para la universidad es importante implementar el mismo.

Luego se presenta un modelo que integra los componentes del Programa que se recomienda a la UPNFM, implementar, el cual está compuesto por beneficios y condiciones que ya existen y que solamente necesitan ser integrados y gestionados de forma sistémica y adiciona condiciones y beneficios que es necesario introducir.

Finalmente se propone el flujo de acciones que debe seguirse para lograr el establecimiento del programa, así como los posibles responsables del mismo.

## 6.2 ¿QUÉ ES UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL?

El primer concepto que es importante presentar es el de la persona integral.



**Figura 11. Persona Integral del Modelo de Covey**

Según Stephen Covey plantea en su libro *Los Siete Hábitos de las personas altamente efectivas*, todos los seres humanos somos personas integrales, es decir tenemos cuatro dimensiones en nuestra vida: La física, La Emocional – Social, la Intelectual y la Espiritual, en cada una de estas dimensiones las personas tienen necesidades básicas que deben ser satisfechas, para que la persona crezca y se desarrolle sana e integralmente. Estas dimensiones y sus necesidades son:

- a) **Dimensión Física:** compuesta por el cuerpo y por todos los aspectos concretos que forman parte de la vida cotidiana de las personas, las necesidades en esta dimensión son en primera instancia; las necesidades de bienestar físico: comer, dormir, vestir, tener salud, luego se extienden a aspectos como, el salario, que sea el adecuado para cubrir sus necesidades; la casa en que vive, que resulte segura y agradable; el medio de transporte que usan, que provean seguridad y confort; los

espacios en que trabaja y los recursos que usa para trabajar, que le brinden las condiciones para ser productivo.

- b) **Dimensión Intelectual:** Compuesta por su mente y sus habilidades cognitivas, las necesidades de esta dimensión se enfocan en tener un constante aprendizaje y además la oportunidad de aplicar lo que se aprende. Un ser humano sano, necesita estar aprendiendo siempre y tener la oportunidad de aportar de sus conocimientos en su trabajo y en su entorno inmediato.
- c) **Dimensión Emocional:** Compuesta por los aspectos sociales emocionales de la persona, las necesidades de vinculación de la personas, ser aceptado, valorados y amados y a la vez tener la importancia y el poder de aceptar, valorar y amar a otros. Otra necesidad de esta dimensión es pertenecer y participar de grupos sociales.
- d) **Dimensión espiritual:** En esta dimensión están presentes los componentes abstractos de la personalidad y el carácter de la persona “El Espíritu” humano con su inherente necesidad de trascender, las necesidades en esta dimensión son entonces ser parte de algo más grande que los propios intereses y necesidades de la persona y trascender aportando a otros y siendo parte de causas de bien común.

### **Desarrollo Integral Profesional**

Desde el concepto de “Persona Integral” el Desarrollo Integral Profesional, serán las iniciativas, programas o sistemas que operen en el contexto laboral de la persona y que le permitan satisfacer, mientras trabaja, las necesidades de las 4 dimensiones de su persona de forma equilibrada, permitiéndole así, crecer y desarrollarse de forma “integral”

Esto implica que las empresas integren y gestionen intencionalmente programas, políticas o iniciativas orientadas a generar un desarrollo profesional integral, que cubra las necesidades de las 4 dimensiones y que estén interconectadas en un sistema entre sí.

### 6.3 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL PARA LA UPNFM?

Existen una diversidad de estudios e investigaciones referidos en textos de gerencia y gestión de talento, que han demostrado una correlación entre la gestión de programas de desarrollo integral y los resultados en productividad, calidad y ejecución de las instituciones o empresas, también se ha evidenciado una correlación entre las oportunidades de desarrollo integral y el nivel de identificación y compromiso de los colaboradores.

La UNFM, es la institución responsable de formar la mayoría de los docentes que trabajan en el sistema educativo de Honduras, contar con docentes altamente comprometidos y con la posibilidad de mejorar constantemente su desempeño.

### 6.4 ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL PARA DOCENTES DE LA UPNFM

Basado en el modelo de la persona integral de Covey, se propone para la UPNFM un Programa de Desarrollo Profesional Integral que brinde condiciones y beneficios orientados a satisfacer las necesidades integrales de los docentes de forma que constantemente se promueva el desarrollo y compromiso profesional.

Los componentes de las cuatro dimensiones del programa deben estar sistemáticamente relacionados, para asegurar de esta forma la integralidad, evitando que algunas de las dimensiones quede menoscabada en la vida del profesional dentro de la Universidad.

El Programa entonces tendría una estructura básica como sigue:



**Figura 12. Resumen gráfico de los componentes del Plan de Desarrollo Profesional Integral de la UPNFM**

## 6.5 COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL

### 6.5.1 DIMENSIÓN FÍSICA

1. Una revisión y socialización del paquete de beneficios a fin de aplicarlo lo más apegado posible a la norma.

Podría considerarse la revisión exhaustiva de documentos a lo interno de la UPNFM, tales como: Reglamento de bono Retributivo del Reglamento de la Carrera Docente, Reglamento del Estatuto del Docente. Tegucigalpa: UPNFM., esto con el fin de que todas las partes involucradas (autoridades, comisión de profesores, y unidades correspondientes) de esta manera en conjunto actualizar este paquete de beneficios.

2. Programa de mejoras tecnológicas y acondicionamiento a la infraestructura: Esto implica desde el acondicionamiento y equipamiento básico a las aulas, la mejora a los edificios en términos de disponibilidad para la demanda de las diferentes carreras, la accesibilidad y una mayor seguridad en todo el campus.

Aunque ya existe un plan de mejora a corto, mediano y largo plazo, es necesaria la revisión del mismo y priorizar aquellas necesidades que se vuelven latentes y que por medio de esta investigación han sido señaladas. Levantar diagnósticos con los posibles beneficiarios de las obras de infraestructura sería ideal para conocer una real precepción.

3. Definir las necesidades de recursos y áreas de trabajo de los docentes, tanto en su quehacer individual, como al trabajar en equipo e implementar un programa de trabajo desde la gestión administrativa que vele por facilitar de forma consistente estas condiciones, recursos y herramientas.

4. Se debe de considerar el contar con la asesoría especializada al momento de realizar un inventario las características físicas que describen a uno y otro activo son totalmente de naturaleza distinta, por supuesto que la regla que dice que “todo activo deberá de describirse con marca, modelo, serie y capacidad”, no está demás. Sin embargo, el énfasis debe estar en la especialización del personal que realizará la tarea del inventario para que dé por resultado una codificación inteligente de la información.

Lo primero es verificar la ubicación de los artículos, es decir, localizarlos, luego codificarlos o sea asignar a tus activos unos códigos de ubicación y de producto, una vez ejecutado el inventario de los recursos, se trata de reponer lo que está en mal estado ó se prepara un reporte por aparte de aquellas cosas que son necesarias y no se cuenta con ellas.

#### 6.5.2 DIMENSIÓN INTELECTUAL

1. Programas de inducción, formación, especialización orientados a la vida en la UPNFM y a las áreas de expertos técnico.

El Programa de Inducción debe lograr los siguientes objetivos, entre otros:

- Proporcionar a los nuevos funcionarios información referente al contexto general de la Universidad; es decir: estructura orgánica, misión, visión, objetivos.
- Dar a conocer a los nuevos funcionarios sus derechos y deberes dentro de la Institución (normatividad).
- Orientar y crear en los funcionarios que ingresan sentido de pertenencia hacia la Institución.

1. Suministrar al funcionario información sobre los servicios que ofrece Bienestar Universitario, entre los que se destacan: Oficina del Egresado, Unidad de Recreación y Deportes, Fondo Texum.

2. Realizar el reconocimiento de la Planta Física de la Universidad.

3. Lograr la integración del personal.

#### Fases del proceso de inducción<sup>1</sup>

Vinculación y recibimiento del docente.

Es el ingreso del nuevo funcionario a la institución. La forma como se reciba al nuevo funcionario es muy importante ya que allí se ve reflejada la seriedad, respeto y compromiso de la institución.

Hacer una presentación del docente ante el jefe inmediato, compañeros de trabajo, con el fin no sólo de dar una buena impresión de la institución sino además de recibirlos formal e institucionalmente.

Ubicación en relación con la Institución.

El propósito central de la Inducción es el de ayudar a las personas recién vinculadas a vivir su proceso de socialización e integración organizacional. Se dará a conocer los aspectos relevantes de la institución mediante una socialización que desarrollará cada dependencia de acuerdo al tema a tratar, guiándose por una presentación de diapositivas. (Cuadro de Información General de la Universidad y dependencias responsables de realizar la Inducción)

Periodicidad de la Inducción.

La Inducción se llevará a cabo cada semestre con los nuevos funcionarios que se vinculen a la Institución. El tiempo de duración de la Inducción será de una (1) semana.

Desarrollo taller de socialización.

Este taller consiste en preguntas básicas sobre el tema desarrollado en el día por la dependencia encargada, se realizará al finalizar la inducción diaria.

Generalidades del programa de inducción

- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en la Universidad con el objeto de mantenerlo actualizado.
- Todo el personal que ingrese a la Universidad debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

Documentos de Referencia

Manual de Inducción y Re inducción para funcionarios docentes y administrativos

2. Programa de intercambio docente: este podría darse en tres niveles;

- a) A nivel interno en la Universidad, propiciando el cruce de docentes entre facultades de forma coherente con los conocimientos y competencias profesionales.
- b) Entre universidades nacionales: los docentes son seleccionados para participar en proyectos comunes entre universidades, o en intercambios de ejercicio docente.



c) Entre universidades internacionales: docentes entran y salen del país con la idea de intercambiar experiencias, actividades de aprendizaje y experiencias de cátedra.

3. Programas de actualización institucional: consiste en propiciar la formación de equipos interdisciplinarios y/o especializados que participen en la revisión exhaustiva, de los planes de estudio y los pensum académicos de carreras.

Se podría considerar la consolidación de un grupo interdisciplinario conformado por docentes de cada una de las carreras integradas a la UPNFM , de esta manera se llevarían cada uno de los planes de estudio a un análisis que entraría como un aspecto de mejora continua o simplemente cuándo corresponda. Generalmente cuando se hace este tipo de estudio se convoca a profesores de la carrera en análisis por medio de su plan de estudio, sin embargo se considera importante el punto de vista oportuno de terceros.

4. Programa de intercambio docente: este podría darse en tres niveles;

d) A nivel interno en la Universidad, propiciando el cruce de docentes entre facultades de forma coherente con los conocimientos y competencias profesionales.

e) Entre universidades nacionales: los docentes son seleccionados para participar en proyectos comunes entre universidades, o en intercambios de ejercicio docente.

f) Entre universidades internacionales: docentes entran y salen del país con la idea de intercambiar experiencias, actividades de aprendizaje y experiencias de cátedra.

5. Alianzas con editoriales : Con el objetivo de lograr lo siguiente:

- Que las editoriales pongan a disposición de los docentes libros o material bibliográfico, como apoyo y herramientas técnicas para su carga académica asignada.

- Revisión y análisis de los libros para uso de la casa editorial
- Propiciar oportunidades para aquellos docentes que tienen el interés y la capacidad de Escribir libros de texto o de referencia técnica.

6. Implementar practicas de acompañamiento docente y/o coaching, tanto en los procesos de inducción, formación como de evaluación.

Actualmente si se llevan a cabo estas practicas de acompañamiento docente , pero es prácticamente simple : un compañero observa a otro compañero durante una hora clase , le señala algunas fortalezas y aspectos a mejorar al igual que aplica algunos cuestionarios a estudiantes para evaluar el trabajo del docente, lo que se propone es que sea en más de una ocasión que se realice el acompañamiento , aquellas debilidades detectadas pudiera darles seguimiento por medio del coaching: docentes fortaleciendo el trabajo de otro docente.

7. Enriquecimiento de puestos como parte del proceso de gestión de las personas y la estructura pueden implementarse prácticas de enriquecimiento del puesto con otras funciones o la participación en asignaciones temporales, esto garantiza un continuo aprendizaje de parte de sus ocupantes.

Pretende dos objetivos:

- Aumentar la eficacia de la organización del trabajo.
- Disponer de los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para la persona.

Se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo, con el fin de no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

Mayor productividad

Se comparten actividades  
 - Mayor deseo de rotación - Mas trabajo.

Hay muchas maneras de enriquecer el puesto de trabajo. Dos de las más conocidas y practicadas la rotación de puestos, de modo que el docente domine más completamente todas las tareas o funciones de una empresa en este caso la UPNFM.

Otra forma es darle una responsabilidad más completa sobre lo que está haciendo y los implementos que utiliza, en el caso de los docentes de la UPNFM, podría integrárseles a comités dentro de los mismos departamentos o a nivel de la institución.

### 6.5.3 DIMENSIÓN SOCIAL

#### 1. Gestión de clima laboral

Implementar una mecánica que permita medir de forma constante y consistente el clima laboral que impera en la Universidad, establecer los medios de comunicar ampliamente los resultados y garantizar el empoderamiento y la responsabilidad de los Jefes y autoridades para actuar en relación a los resultados en una búsqueda continua del mejoramiento de la calidad de vida laboral en la UPNFM.

Algunos aspectos importantes a considerar son los siguientes :

- 1.- En primer término, la decisión de la realización de un estudio de clima organizacional debe estar guiada por una clara voluntad de mejora que ha de ser percibida por las personas de la institución.
- 2.- Cuando en la organización existe representación sindical, como es el caso de la UPNFM es importante contar con su colaboración
- 3.- En vez de elegir una muestra, por muy representativa que sea, lo más adecuado es consultar a todos los profesionales de la UPNFM
- 4.- Es de suma importancia contar con un clima de confianza entre los profesionales de la organización. La seguridad de poder expresar una opinión de forma libre, anónima y confidencial es una condición que no puede ponerse en tela de juicio
- 5.- Por último, el retorno de la información; comunicar los principales resultados del estudio al conjunto de la plantilla es otra muestra de transparencia.

Metodología:

Se pueden adoptar diversas técnicas de investigación (tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa) al servicio de este tipo de estudios. Su única condición consiste en que sean instrumentos válidos para realizar una correcta medición de las percepciones y actitudes organizacionales. En este sentido, la combinación de ambas metodologías suele ser la línea de investigación que ofrece mejores resultados pues es importante

recoger de primera mano la información (parte cualitativa) que luego se plasmará en el cuestionario como instrumento básico de recogida de información (parte cuantitativa).

2. Ampliar el programa de reconocimientos y alinearlos con un mayor énfasis hacia el desempeño y los logros de los docentes en su ejercicio profesional.

Ya existen en la Universidad la evaluación de desempeño realizada por los estudiantes al igual que la que hacen los jefes de departamento, ambas evaluaciones podrían considerarse y elegir el mejor maestro por departamento por ejemplo (debiere ser constante durante los primeros dos periodos de cada año).

3. Implementación de una evaluación de desempeño con indicadores claros referidos al desempeño y los resultados que un docente debería producir.

Se propone la revisión de los instrumentos que actualmente se utilizan para la evaluación del desempeño y que se sincronicen con los objetivos que cada docente debe alcanzar, si fuera necesario que se consideraran adecuaciones o actualizaciones de los mismos.

4. Realizar un seguimiento y medición del cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### 6.5.4 DIMENSIÓN ESPIRITUAL Y ÉTICA

1. Ampliación extensión/ vinculación

Buscando 2 objetivos: propiciar la participación de un mayor número de docentes en actividades que sean de su interés y el alcance debe de ampliarse a áreas de necesidad social (asilos, guarderías).

2. Programa de comunicación e implementación de valores, asegurarse que desde el proceso de inducción y a través de toda la vida del docente en la Universidad, se propicie la vivencia de los valores.

En primer lugar se propone la socialización de los mismos, ya que según el estudio los docentes no conocen los mismos, Solamente si norma y principio están claros, usted podrá esperar compromiso.

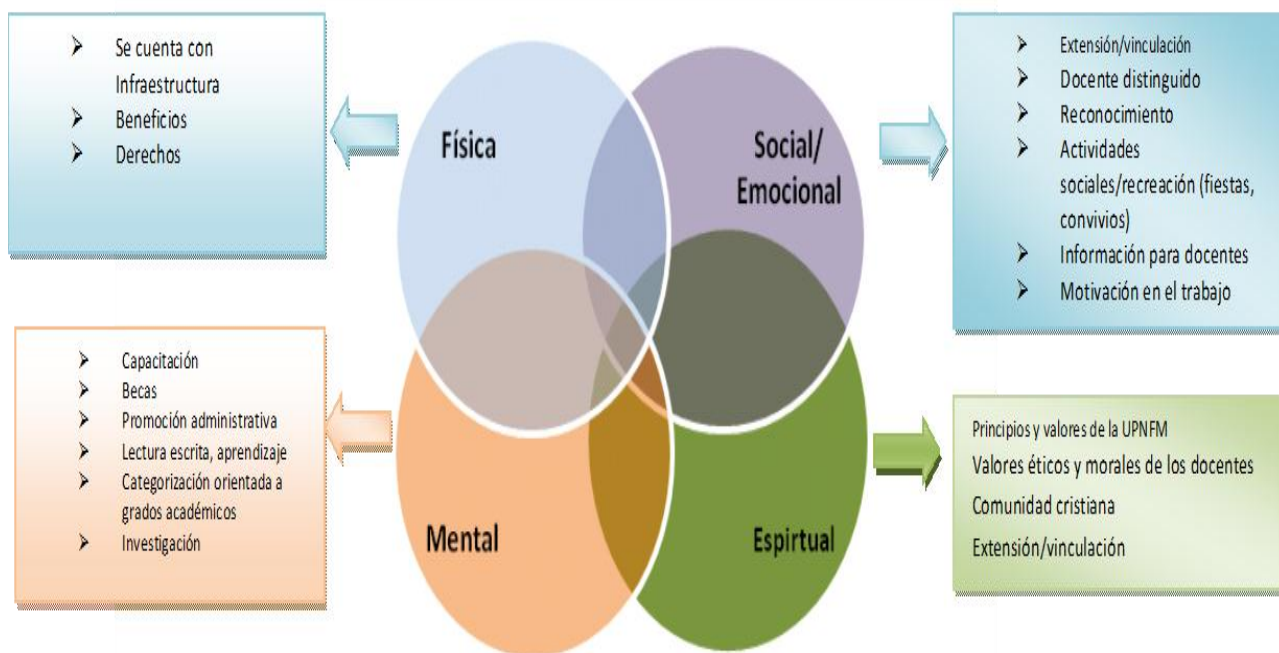
En segundo lugar se motive a los integrantes de la Institución sea este personal docente y/o administrativo

En tercer lugar que cada uno de los valores se transformen en principios cuando todos en la UPNFM lo practiquen,.

3. Propiciar la participación colectiva en la ejecución de la estrategia, planteamiento de misión, visión y valores.

Para lograr integridad entre lo proclamado y lo practicado, será necesario acompañar a las personas a que gradual pero sostenidamente, vayan incorporando, y fundamentalmente practicando, los valores establecidos, a fin de que los mismos se conviertan en principios de acción perdurables. Es en este punto donde el liderazgo, a todo nivel de la organización, se constituye en el propagador de estos aspectos

Dado que en la investigación realizada evidencio que ya hay en la UPNFM varias de estas condiciones y beneficios que pueden asociarse con las 4 dimensiones del modelo, y que estas condiciones o beneficios funcionan de forma inconsistente y aislada (ya que no son conocidos de igual forma por todos los docentes) el primer paso para constituir el modelo es estructurar y mejorar estos componentes ya existentes.



**Figura 13. Condiciones actuales del ser humano que propicia la UPNFM**

Posteriormente y en base a un análisis realista sobre su viabilidad, ir implementando las nuevas medidas o programas.

## 6.6 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL INTEGRAL DE LA UPNFM

### 6.6.1 BLOQUES DE ACTIVIDADES (CRONOGRAMA)

#### 6.6.1.1 Bloque de actividades 1

Pasos	Actividades	Responsable de ejecución	Tiempo de ejecución	Presupuesto
1	Estudio del clima laboral en la UPNFM.	Departamento de Desarrollo Docente y con el apoyo de Recursos humanos, Vice rectoría académica Jefes de Departamento, Docentes, y departamento Administrativo.	Corto plazo (seis meses a un año)	Lps. 68,040.00 (por tres meses)
2	Revisión y actualización del sistema de beneficios según los diferentes documentos normativos.			Lps. 116,640.00 (por tres meses)
3	Implementar en una fase inicial un modelo de evaluación de desempeño que lleve a ampliar programa de reconocimiento.			Lps. 97,200.00 (por tres meses, una consultoría)
4	Propiciar la participación colectiva en la ejecución de la estrategia.			Lps. 97,200.00 (por 12 meses)
5	Realizar un inventario de los recursos técnicos, de mobiliario y de herramientas con que ya cuenta la universidad y realizar las reasignaciones para mejorar las condiciones y espacios de trabajo individual y de equipo.			Depende de Recursos Humanos el levantamiento de inventario, horas sueldo de los empleados.

<b>Pasos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable de ejecución</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Presupuesto</b>
6	Incrementar y sistematizar la participación de equipos de docentes en la revisión y actualización de planes de carrera y otros proyecto de la Universidad			Lps. 97,200.00 (por 12 meses)

#### 6.6.1.2 Bloque de actividades 2

<b>Pasos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable de ejecución</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Presupuesto</b>
7	Análisis y Enriquecimiento de puestos.	Departamento de Desarrollo Docente y con el apoyo de Vice rectoría académica, Recursos humanos, Jefes de Departamento, Docentes.	Mediano plazo (uno a dos años)	Lps. 233,280.00 (por seis meses)
8	Implementar un programa de inducción.			Lps. 50,000.00 (por tres meses)
9	Realizar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de capacitación de los docentes y con esto generar y ejecutar un plan de capacitación, integral.			Sueldo de empleado (dos meses)
10	Establecer alianzas con Editoriales.			No hay costo (por 12 meses)
11	Desarrollar e implementar un programa de comunicación de valores y de metas estratégicas.			Lps. 100,000.00 (por 12 meses)



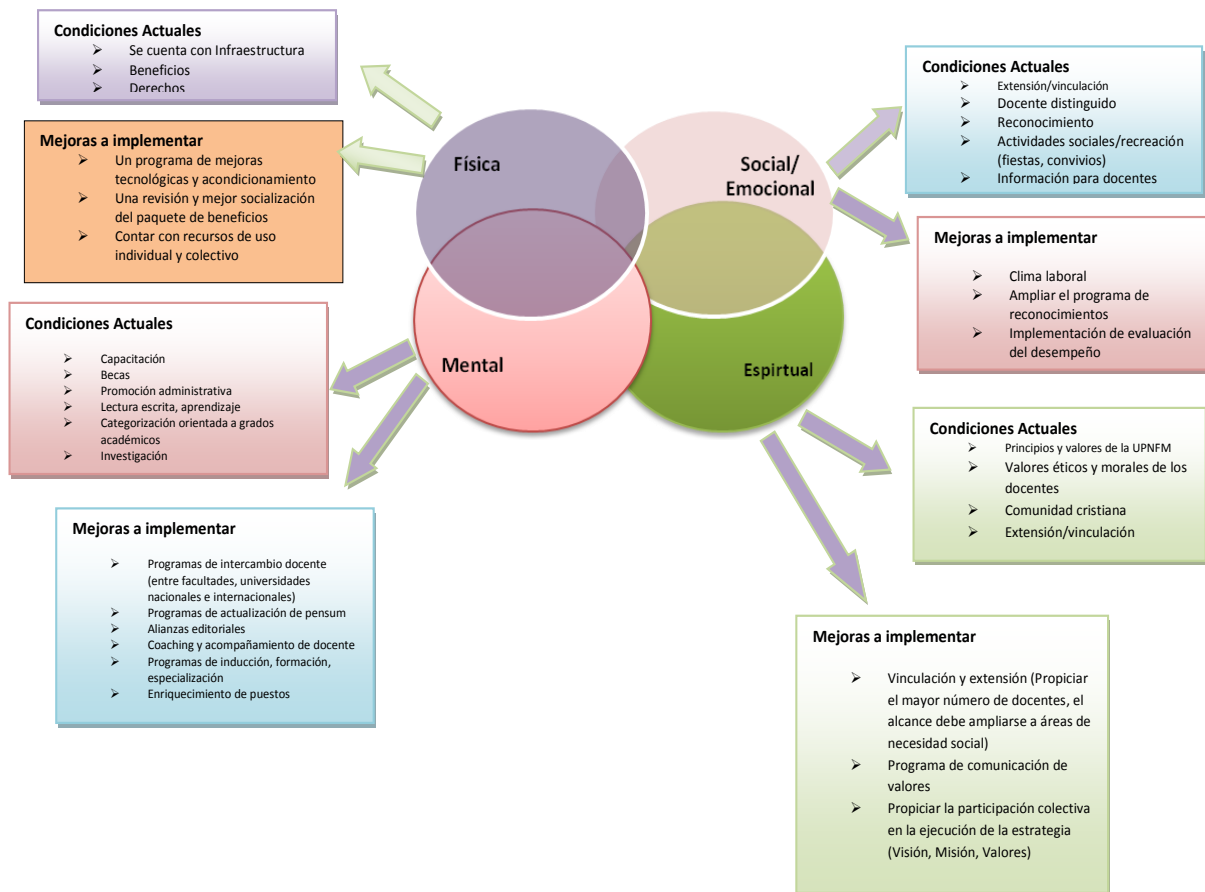
### 6.6.1.3 Bloque de actividades 3

<b>Pasos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable de ejecución</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Presupuesto</b>
12	Programas de mejoras tecnológicas y acondicionamiento de la infraestructura.			Lps. 84,562.,860.00 (Anual )
13	Programas de intercambio internacional de docentes.			Si es beca completa la Universidad no debería incurrir en ningún costo, sino es el caso se le colabora con parte de su el salario.
14	Programas de, formación, especialización docente.			Lps. 850,000.00
15	Nuevos programas de vinculación y extensión.			Costo personal de cada docente y/o gestión con empresas e instituciones

#### **Responsables para la ejecución de las actividades:**

Departamento de Desarrollo Docente y con el apoyo de Vice rectoría administrativa, Unidad responsable de becas e intercambios, Recursos Humanos.

**Tiempo de ejecución:** Largo/plazo (3 años- 5 años)



**Figura 14. Componentes del Plan de Desarrollo Profesional Integral**

### 6.6.2 SISTEMATIZACIÓN

Como puede observarse el Programa reúne una serie de componentes diferentes, que a su vez dependen de diferentes entidades y departamentos en la UPNFM, la forma más práctica de integrarlos es a través del establecimiento de una política que defina la posición que la Universidad tiene respecto al “Desarrollo Profesional Integral”, enunciando con claridad que se buscará en todo momento un adecuado equilibrio a la atención que se brinde a las 4 dimensiones de la persona; en los paquetes de beneficios, normas y condiciones de trabajo del docente dentro de la institución.

La política debe establecer además la corresponsabilidad que todas las autoridades de la Universidad tienen en el manejo y aplicación del programa.

También es necesario que en las diferentes herramientas de planificación y ejecución de trabajo, como ser POA, PEP, planes y programas institucionales y departamentales se consideren las necesidades y actividades propias del Programa de Desarrollo Integral, estableciendo de igual forma indicadores que clarifiquen las metas establecidas y permitan medir los logros, e implementar una rendición de cuentas sobre los que las diferentes jefatura y autoridades han logrado al respecto.

La sistematización del programa, también requiere que las diferentes acciones que componen cada uno de los bloques en el tiempo se implementen de forma simultánea y asociada, propiciando así una cantidad cada vez mayor de docentes participen en una variedad integral de estas condiciones, políticas y/o beneficios.

Además, es importante señalar que la responsabilidad primaria de la implementación y ejecución del programa, recae en la máxima autoridad de la institución, es decir la Rectoría de la Universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aldunate, J. (3 de Julio de 2009). *Proquest*. Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de Educación: Urgencias que matan. (2009, Jul 03): <http://search.proquest.com/docview/435118458?accountid=35325>
2. Allport, G. (1966), *La personalidad: su configuración y desarrollo*, Herder, Barcelona
3. Bertalanffy, L. von (1981), "Historia y situación de la teoría general de sistemas", en Bertalanffy, L. von *et al.*, *Tendencias en la teoría general de sistemas*, Alianza, Madrid
4. *Casa del Libro*. (2012). Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de <http://www.casadellibro.com/libro-los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-la-revolucion-etica-en-la-vida-cotidiana-y-en-la-empresa/9788449304323/571051?gclid=cjn-up2kik4cfq5v7aodpzaiua>
5. Covey, S. (2010). *Blogspot de Stephen Covey* . Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de <http://stephen-covey.blogspot.com/2009/03/biografia.html>
6. Covey, S. R. (2003, May 01). Stephen R. covey / liderazgo: Ocho características de líderes eficaces. *Palabra*, pp. 14-14. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/377337145?accountid=35325>
7. Bertalanffy, L. von (1981), "Historia y situación de la teoría general de sistemas", en Bertalanffy, L. von *et al.*, *Tendencias en la teoría general de sistemas*, Alianza, Madrid
8. *Estatuto de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)*. (2006). Tegucigalpa: Casa Blanca.
9. *Estatuto del Docente Hondureño*. (2004). Tegucigalpa: Casa Blanca.
10. FELDMAN, D. (1998). *Managing Careers in Organizations*. Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de Scott-Foresman: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

11. Gámez, S. I. (1999, Oct 07). Plantean el reto del ser integral. *Reforma*, pp. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/310353042?accountid=35325>
12. Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara.
13. Griffin, K. (1998). *Otro desarrollo*. Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de Desarrollo Humano: Origen, evolución e impacto: <http://otrodesarrollo.com/desarrollohumano/GriffinDesarrolloHumano.pdf>
14. Martínez, M. (2004). *La psicología humanista: Un nuevo paradigma psicológico*, 2ª Edición, México: Trillas.
15. PNUD, P. d. (10 de Marzo de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_humano)
16. Pooper, K. (1977). *Búsqueda sin término: Una autobiografía intelectual*. Madrid: Tecnos.
17. *Reglamento de bono Retributivo de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán*. (2006). Tegucigalpa: UPNFM.
18. *Reglamento de la Carrera Docente de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán*. (2005). Tegucigalpa: UPNFM.
19. Rogers, C. (1972). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós
20. UPNFM, C. S. (2009). *Reglamento del Estatuto del Docente*. Tegucigalpa: UPNFM.

## ANEXOS

### INSTRUMENTO PARA DOCENTES

**Instrucciones:** Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Recursos Humanos de UNITEC y actualmente estamos trabajando en la elaboración de la Tesis (proyecto de graduación), por lo cual solicitamos conteste las siguientes preguntas que son de carácter estrictamente educativo.

De antemano le agradecemos su colaboración.

**Género:**

Masculino

Femenino

Años de antigüedad en la docencia universitaria \_\_\_\_\_

**Señale cuál es su categoría:**

**Según su nivel académico** Profesor I \_\_\_\_\_ Profesor II \_\_\_\_\_

Profesor III \_\_\_\_\_ Profesor IV \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

**Según el tiempo dedicado a las actividades dentro de la UPNFM**

Dedicación exclusiva \_\_\_\_\_ Tiempo completo \_\_\_\_\_ Medio tiempo \_\_\_\_\_

Por hora \_\_\_\_\_ Interino \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

**Según el cargo que desempeñe dentro de la UPNFM**

Directivo docente \_\_\_\_\_ Profesor \_\_\_\_\_ Instructor \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

**Según Condición Contractual**

Permanente \_\_\_\_\_ Interino \_\_\_\_\_

**DIMENSIÓN FÍSICA**

1. A continuación marque con una ``X`` acerca de los siguientes beneficios:

Beneficios	Lo Conozco	Lo He Usado	Lo Ignoro
Beneficios estipulados en la Ley del Estatuto del Docente			
Bono retributivo			

<b>Beneficios</b>	<b>Lo Conozco</b>	<b>Lo He Usado</b>	<b>Lo Ignoro</b>
Actualizaciones			
La remuneración salarial			
Crédito en la librería			
Préstamo de libros en biblioteca			
Vacaciones			
Gozar días libres o feriado			
Permanencia			
Becas			
Estabilidad laboral			
Status			
Seguro Social			
Permisos especiales			
Servicios médicos			

2. ¿Qué beneficios salariales tendrían un impacto positivo más significativo para usted Como docente de la UPNFM?

- ✓ Un claro entendimiento de la estructura de salarios y beneficios que me cubre \_\_\_\_\_
- ✓ Incremento en base a desempeño \_\_\_\_\_
- ✓ Beneficios en servicio \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles serían las 3 mejoras en las facilidades de infraestructura que la UPNFM podría brindar al docente para su desarrollo profesional?

- ✓ En edificios de aulas
- ✓ En aulas
- ✓ En salones para conferencias u otros
- ✓ En equipo Tecnológico
- ✓ Infraestructura tecnológica
- ✓ En oficina o cubículo

4. ¿Cuáles de los espacios físicos/infraestructura de la UPNFM que ha usado con mayor frecuencia e indique en qué condiciones se encuentran las mismas?

Infraestructura	Frecuencia de Visita			Condiciones de la Infraestructura			
	Baja	Media	Alta	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar
Edif. de aulas							
Laboratorios							
Edificio de la biblioteca							
Plataforma virtual							
Polideportivo							
Cancha de futbol							
Aula Magna							
Cafeterías							
Plazas							
Salones para conferencia							
Wi-fi/Internet							

## INTELLECTUAL

1. Cree que la capacitación es importante para su desarrollo profesional

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Ha participado en alguna jornada de capacitación docente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

✓ En caso afirmativo, ¿de quién surgió la iniciativa?

✓ Iniciativa Propia \_\_\_\_\_

✓ Por indicaciones del Depto. o unidad \_\_\_\_\_

✓ Requisitos de la Universidad \_\_\_\_\_

✓ Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo es el apoyo de la universidad en la que trabaja para su formación?

✓ Existen programas reglados de formación para profesores

✓ La universidad recomienda algunas alternativas de formación

✓ La universidad propone un plan de formación para sus profesores



3. Cree importante el cultivo personal y profesional a través de la lectura de libros

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿El recurso bibliográfico utilizado para su formación y ayuda como docente, lo obtiene a través de?:

✓ La compra personal \_\_\_\_\_

✓ Disponibilidad en biblioteca \_\_\_\_\_

✓ Se lo proporciona la UPNFM \_\_\_\_\_

✓ Otros \_\_\_\_\_

Cuáles: \_\_\_\_\_

## EMOCIONAL

1. Mencione 3 de los reconocimientos por labor social o profesional más relevantes o valiosos con que cuenta la UPNFM, para los docentes.

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

2. Para Ud. Como docente, Cuáles de los reconocimientos serían más significativos

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo docente en su desarrollo profesional, que aspectos deberían tener reconocimiento especial?

4. Seleccione 3 cambios que generarían el mayor impacto en la mejoría del clima laboral interno

✓ Transparencia en la Gestión

✓ Información para Docentes

✓ Involucramiento en Toma de Decisiones

✓ Ambiente Laboral

✓ Motivación en el Trabajo

5. ¿Cómo lograr un mejor equilibrio entre su éxito profesional en la UPNFM y sus otros intereses de vida (familiar, social etc.)?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo docente, en qué tipo de actividades de orden social le gustaría participar/coordinar?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

### **ESPIRITUAL**

1. ¿Cuáles son los espacios para su trascendencia espiritual y humana que le brinda su trabajo como docente de la UPNFM?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
2. ¿Conoce los principios y valores que rigen a la UPNFM?
- SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. Enumere 3 valores éticos que aplica como docente de la UPNFM y que le permiten su desarrollo profesional.
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
4. Enumere 3 principales valores morales que aplica como docente de la UPNFM y que le permiten su desarrollo profesional.
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

*¡¡Muchas Gracias!!*

## ENCUESTA PARA AUTORIDADES UPNFM

**Instrucciones:** Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Recursos Humanos de UNITEC y actualmente estamos trabajando en la elaboración de la Tesis (proyecto de graduación), por lo cual solicitamos conteste las siguientes preguntas que son de carácter estrictamente educativo.

De antemano le agradecemos su colaboración.

### **Género:**

Masculino

Femenino

Cargo que desempeña en la UPNFM \_\_\_\_\_

Años de antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

Años de antigüedad en la Institución \_\_\_\_\_

### **DIMENSIÓN FÍSICA**

**(Marque con una X la (s) opción (es))**

1. ¿Qué estrategias se utilizan para dar a conocer a los docentes los beneficios que les brinda la UPNFM?

<b>Beneficios</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Talleres Institucionales		
Página Web de la Institución		
Material escrito		

2. ¿Qué beneficios salariales tendrían un impacto positivo más significativo para el docente de la UPNFM?

✓ Un claro entendimiento de la estructura de salarios y beneficios que le cubre \_\_\_\_\_

✓ Incremento en base a desempeño \_\_\_\_\_

✓ Beneficios en servicio \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles serían las 3 mejoras en las facilidades de infraestructura que la UPNFM podría brindar al docente para su desarrollo profesional?

- ✓ En edificios de aulas
- ✓ En aulas
- ✓ En salones para conferencias
- ✓ En equipo Tecnológico
- ✓ Infraestructura tecnológica
- ✓ En oficina o cubículo

4. ¿Cuáles de los espacios físicos/infraestructura de la UPNFM son usados con mayor frecuencia por los docentes e indique en qué condiciones se encuentran las mismas?

Infraestructura	Frecuencia de Visita			Condiciones de la Infraestructura			
	Baja	Media	Alta	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Necesita Mejorar
Edif. de aulas							
Laboratorios							
Edificio de la biblioteca							
Plataforma virtual							
Polideportivo							
Cancha de futbol							
Aula Magna							
Cafeterías							
Plazas							
Salones para conferencia							
Wi-fi/Internet							

## INTELECTUAL

1. Cree que la capacitación es importante para el desarrollo profesional de los docentes de la UPNFM.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿El personal docente es capacitado en jornadas de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿De quién surgió la iniciativa?

- ✓ Iniciativa propia del docente \_\_\_\_\_
- ✓ Por indicaciones del Depto. ò unidad \_\_\_\_\_
- ✓ Requisitos de la Universidad \_\_\_\_\_
- ✓ Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de apoyo brinda la universidad para la formación de los docentes?

- ✓ Existen programas reglados de formación para profesores \_\_\_\_\_
- ✓ La universidad recomienda algunas alternativas de formación externas \_\_\_\_\_
- ✓ La universidad propone un plan de formación para sus profesores \_\_\_\_\_
- ✓ Otros \_\_\_\_\_

3. Cree importante el cultivo personal y profesional de cada Docente a través de la lectura de libros.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿El recurso bibliográfico utilizado para la formación y ayuda para el docente lo obtiene a través de?

- ✓ La compra personal \_\_\_\_\_
- ✓ Se lo proporciona la UPNFM \_\_\_\_\_
- ✓ Disponible en biblioteca \_\_\_\_\_
- ✓ Otros \_\_\_\_\_

## EMOCIONAL

1. ¿Mencione 3 de los reconocimientos por labor social o profesional más relevantes o valiosos con que cuenta la UPNFM para los docentes?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

2. ¿Qué aspectos debieran tener reconocimiento para el desarrollo profesional de los docentes?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

3. Seleccione 3 cambios que generarían mayor impacto en la mejora del clima laboral interno, para los docentes.

- ✓ Transparencia en la Gestión
- ✓ Información para Docentes
- ✓ Involucramiento en Toma de Decisiones
- ✓ Ambiente Laboral
- ✓ Motivación en el Trabajo

4. ¿Cómo lograr un mejor equilibrio entre el éxito profesional y otros intereses de vida (familiar, social) en los docentes de la UPNFM?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

6.- ¿Qué tipo de actividades de orden social son promovidas por la UPNFM para los docentes?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

## ESPIRITUAL

1. Indique los espacios para la trascendencia espiritual y humana que se brinda a los docentes de la UPNFM.

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

2. Conocen los docentes los principios y valores que rigen a la UPNFM.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Enumere 3 valores éticos que deberían aplicar los docentes de la UPNFM para mejorar su desarrollo profesional.

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

4. Enumere 3 valores morales que deberían aplicar los docentes de la UPNFM para mejorar su desarrollo profesional

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

*¡¡Muchas Gracias!!*