

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**EL ATRACTIVO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE SU
VALORACIÓN EN PROFESORES TPA EN DOS FACULTADES DE
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

ALFARO LA TORRE, Fernando	20131104
CHÁVEZ SILVA, Ricardo Francisco	20123015
PALOMARES GARCÍA, Gonzalo Antonio	20131435

Asesorada por: Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo

Lima, 27 de agosto de 2018

La tesis

**EL ATRACTIVO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE SU VALORACIÓN EN
PROFESORES TPA EN DOS FACULTADES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

ha sido aprobada

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
Presidente de Jurado

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo
Asesor de la Tesis

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica
Tercer jurado

A mi papá por sus inacabables consejos, orientación, paciencia y confianza. A mi mamá por ser incondicional y por todo su afecto. A mis abuelos por su constante compañía, cariño y apoyo. A Dios y a Papá Rodo que nunca dejaron de guiarme y enseñarme que “querer es poder”.

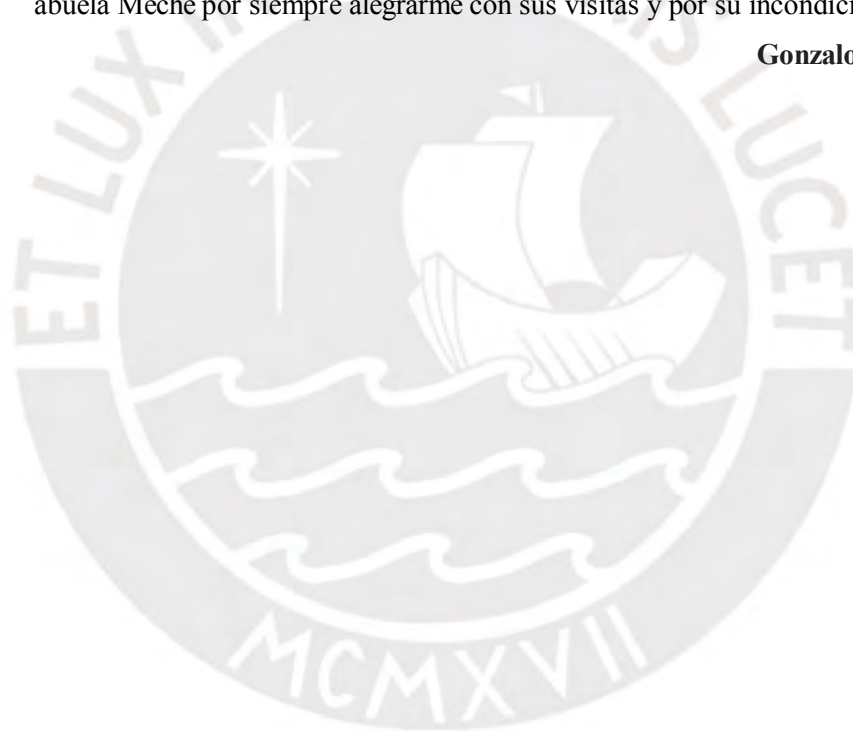
Fernando Alfaro

A mis padres por siempre apoyarme en el camino que tome, y por hacer posible que pueda estudiar en esta universidad. A mis amigos más cercanos que me dieron fuerza y confianza. A Dios y a S.E. que me ayudaron a iniciar este viaje y a no ceder ante las distintas dificultades de este proceso.

Ricardo Chávez

A mi mamá por siempre apoyarme, orientarme y motivarme en aquellos momentos difíciles. A mi papá por nunca dejarme desvalido y ser un modelo ejemplar como padre y profesional. A mi hermano, por preocuparse constantemente por mi salud y mi progreso. A mi abuela Meche por siempre alegrarme con sus visitas y por su incondicional cariño.

Gonzalo Palomares



Queremos agradecer a todas las personas que colaboraron con su apoyo y orientación en la culminación de este primer logro profesional. En primer lugar, queremos agradecer a nuestro asesor Luis Felipe Soltau Salcedo por depositar su confianza en nosotros, guiarnos y motivarnos en aquellos momentos de incertidumbre.

A cada una de las personas a quienes solicitábamos su intermediación para la obtención de información y entrevistas, Ana Maritza Cortés, Fiorella Cerrón, Sra. de limpieza de la DACG

Finalmente, a todos los profesores que reservaron un poco de su apretada agenda en atender nuestras consultas, Ana María Beingolea, Paloma Martínez-Hague, Martha Pacheco y Fátima Ponce

Agradecimiento grupal



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. El problema empírico.....	3
2. Justificación de la investigación	5
3. Preguntas e Hipótesis de Investigación.....	6
3.1. Pregunta General.....	6
3.2. Preguntas Específicas.....	6
3.3. Hipótesis General.....	6
3.4. Hipótesis Específicas	6
4. Objetivos de Investigación.....	7
4.1. Objetivo General.....	7
4.2. Objetivos Específicos.....	7
5. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: EL ATRACTIVO ORGANIZACIONAL Y LAS DIMENSIONES PARA SU VALORACIÓN.....	8
1. Las organizaciones y la marca empleadora.....	8
1.1. El entorno competitivo de las organizaciones	8
1.2. La Marca empleadora como respuesta al entorno competitivo	10
2. La marca empleadora y la relevancia del atractivo organizacional.....	12
2.1. Conceptualizando la marca empleadora.....	12
2.2. La marca empleadora y el rol del atractivo organizacional	17

3.	Fundamentos teóricos del atractivo organizacional y la propuesta de Ehrhart y Ziegert ..	23
3.1.	Metateoría del procesamiento del entorno	24
3.2.	Metateoría del proceso de interacción.....	27
3.3.	Metateoría del auto procesamiento.....	28
4.	Acerca de una propuesta de valoración del atractivo organizacional.....	30
4.1.	Las cinco dimensiones del atractivo organizacional por Berthon, Ewing y Hah.....	30
4.2.	Atractivo organizacional: enfoques, componentes y cómo medirlo	34
CAPÍTULO 3: LOS DOCENTES A TIEMPO PARCIAL DE LA PONTIFICIA		
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ AL 2018		
1.	La educación superior universitaria en el Perú.....	42
1.1.	Masificación y calidad de las universidades.....	42
1.2.	La información en el contexto universitario	45
1.3.	Aseguramiento de la calidad universitaria	47
2.	La nueva Ley Universitaria N° 30220 y sus <i>stakeholders</i>	48
2.1.	Antecedentes	49
2.2.	¿Qué estipula la nueva Ley Universitaria?	50
2.3.	La universidad peruana	51
2.4.	El docente universitario peruano	53
3.	La Pontificia Universidad Católica del Perú	60
3.1.	Departamentos Académicos y Facultades	62
3.2.	Profesores en la PUCP	64
3.3.	Docentes a tiempo parcial por asignatura (TPA)	65
CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA.....		
1.	Alcance de la investigación.....	72
2.	Enfoque de la investigación	73
3.	Secuencialidad de la investigación	74
4.	Diseño de la investigación	76
5.	Selección Muestral.....	76
6.	Desarrollo de la herramienta	78

7. Levantamiento de información.....	79
8. Procesamiento de los resultados	80
CAPÍTULO 5: RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS	82
1. Resultados obtenidos en la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación (FCAC)....	82
1.1. Características generales	83
1.2. Atractivo organizacional por perfiles de docente TPA	87
1.3. Resultados de las valoraciones del atractivo organizacional	95
2. Resultados obtenidos en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)	109
2.1. Características generales	109
2.2. Atractivo Organizacional por perfiles de docente TPA	113
2.3. Resultados de las valoraciones del atractivo organizacional	119
3. Contraste de resultados entre FCAC y FGAD	134
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
1. Conclusiones	141
1.1. General.....	141
1.2. Marco teórico.....	142
1.3. Marco contextual	143
1.4. Resultados	144
2. Recomendaciones	145
REFERENCIAS	148
ANEXO A: Universidades peruanas que cumplen con el 25% de docentes a tiempo completo.....	156
ANEXO B: Traducción de las definiciones de la OAES (2014).....	157
ANEXO C: Dimensiones, indicadores e ítems aplicados en la investigación	159
ANEXO D: Encuesta aplicada a los docentes a tiempo parcial por asignatura no ordinarios ...	162
ANEXO E: Ítems codificados	167
ANEXO F: FCAC - Universidades en las que enseñan los docentes TPA por horas semanales	169
ANEXO G: FCAC - Máximo grado obtenido por los docentes TPA y donde los realizaron....	170
ANEXO H: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA... 171	
ANEXO I: FCAC - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los	

ítems de las dimensiones	182
ANEXO J: FGAD - Universidades en las que enseñan los docentes TPA por horas semanales	184
ANEXO K: FGAD - Máximo grado obtenido por los docentes TPA y donde los realizaron...	185
ANEXO L: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA...	186
ANEXO M: FGAD - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones	199
ANEXO N: Ficha técnica de entrevista realizada a la jefa del DACG	201
ANEXO Ñ: Ficha técnica de entrevista realizada al jefe del DAC	202
ANEXO O: Guía de entrevista realizada a los jefes de departamento	203
ANEXO P: Transcripción de entrevista a la jefa del DACG	204
ANEXO Q: Transcripción de entrevista al jefe del DAC	221



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición de la marca empleadora y el proceso de marca empleadora (2014).....	13
Tabla 2: Medición del atractivo organizacional (2017).....	35
Tabla 3: Definiciones de las dimensiones del Atractivo Organizacional (2013).....	40
Tabla 4: Sistemas integrados de aseguramiento de la calidad universitaria	47
Tabla 5: Categorías para la evaluación de las universidades peruanas	52
Tabla 6: Puesto de docentes por tipo de gestión según régimen de docencia 2015	59
Tabla 7: Puesto de docentes por tipo de gestión según régimen de dedicación 2015	60
Tabla 8: Docentes de la PUCP según grado Académico.....	61
Tabla 9: Docentes calificados según categoría y régimen de dedicación en la PUCP	62
Tabla 10: Tipos de categorías de profesores	64
Tabla 11: Tipos de dedicación de profesores	64
Tabla 12: Proporcionalidad por género muestral y poblacional FCAC y FGAD	78
Tabla 13: FCAC - Distribución de frecuencias de los docentes TPA según el género, edad y grado académico	83
Tabla 14: FCAC – Distribución de frecuencias de los docentes TPA por cantidad de ciclos y horas dictadas PUCP	84
Tabla 15: FCAC – Distribución de frecuencias de los docentes TPA por actividad laboral.....	85
Tabla 16: FCAC Distribución de frecuencias de los docentes TPA por variables adicionales....	86
Tabla 17: FCAC - Distribución de frecuencia por tipología TPA	88
Tabla 18: FCAC - Distribución de frecuencia por tipología TPA y género	88
Tabla 19: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA y rangos de edad	89
Tabla 20: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA y grado Académico.....	89
Tabla 21: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA y egresados PUCP.....	90
Tabla 22: FCAC - Distribución de frecuencias por tipología TPA según número de ciclos	91
Tabla 23: FCAC – Distribución de frecuencias tipología TPA y horas semanales PUCP	91
Tabla 24: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT2.....	92
Tabla 25: FCAC - Distribución de frecuencias tipología TPA e IT27	93
Tabla 26: Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT28.....	94
Tabla 27: FGAD - Distribución de frecuencias de los docentes TPA según el género, edad y grado académico	109
Tabla 28: FGAD – Distribución de frecuencias de los docentes TPA por cantidad de ciclos y horas dictadas PUCP	110
Tabla 29: FGAD - Distribución de frecuencias de los docentes TPA por actividad laboral	111
Tabla 30: FGAD - Distribución de frecuencias de los docentes TPA por variables adicionales	112

Tabla 31: FGAD - Distribución de frecuencias por tipología TPA	114
Tabla 32: FGAD - Distribución de frecuencias por tipología TPA y género	114
Tabla 33: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA y rangos de edad	114
Tabla 34: FGAD - Distribución de frecuencias por tipología TPA y grado Académico.....	115
Tabla 35: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA y egresados PUCP	116
Tabla 36: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA según número de ciclos	116
Tabla 37: FGAD – Distribución de frecuencia por tipología TPA y horas semanales PUCP....	117
Tabla 38: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT2	117
Tabla 39: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT11	118
Tabla 40: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT27	119
Tabla 41: Comparación entre la media menos la desviación estándar de las valoraciones de las dimensiones de los docentes TPA de la FCAC y FGAD.....	135
Tabla 42: Cultura Organizacional – FCAC y FGAD.....	135
Tabla 43: Imparcialidad y Confianza – FCAC y FGAD.....	135
Tabla 44: Colaboración y Trabajo en Equipo – FCAC y FGAD.....	136
Tabla 45: Entorno Académico – FCAC y FGAD	136
Tabla 46: Gestión Estratégica – FCAC y FGAD.....	136
Tabla 47: Satisfacción Laboral – FCAC y FGAD	137
Tabla 48: Relación con el Supervisor – FCAC y FGAD	137
Tabla 49: Compensaciones y Beneficios – FCAC y FGAD	137
Tabla 50: Capacitación y Desarrollo – FCAC y FGAD.....	138
Tabla 51: Balance entre el Trabajo y la Vida Personal – FCAC y FGAD.....	138
Tabla 52: Condiciones de Trabajo – FCAC y FGAD.....	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ruta del atractivo organizacional.....	17
Figura 2: Modelo de identidad de marca (2010).....	19
Figura 3: Modelo circular concéntrico de la marca empleadora (2014).....	20
Figura 4: Modelo Conceptual Integral de la Marca Empleadora (2017).....	21
Figura 5: Factores que afectan la percepción de los empleados respecto a la reputación e imagen corporativa (1994).....	32
Figura 6: Régimen de dedicación de docentes en universidades públicas según ubicación geográfica	56
Figura 7: Régimen de dedicación de docentes en universidades privadas según grupo de pensión	57
Figura 8: Máximo grado alcanzado extranjero o nacional de docentes en universidades privadas según grupo de pensión	57
Figura 9: Producción intelectual de docentes en universidades privadas según grupo de pensión	58
Figura 10: Producción intelectual de docentes en universidades públicas según ubicación geográfica	58
Figura 11: Secuencialidad de la investigación.....	75
Figura 12: Fórmula para el cálculo de muestra.....	77

ABREVIATURAS

BES: *Best Employer Surveys*

DAC: Departamento Académico de Comunicaciones

DACG: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

EA: *Employer Attractiveness*

EVP: *Employer Value Proposition*

FCAC: Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación

FGAD: Facultad de Gestión y Alta Dirección

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

MINEDU: Ministerio de Educación

OAES: *Organizational Attractiveness Extraction Scale*

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

SUNEDU: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

TC: Tiempo Completo

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

TPA: Tiempo Parcial por Asignatura

TPC: Tiempo Parcial Convencional

UL: Universidad de Lima

UP: Universidad del Pacífico

UPC: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace a partir de la detección de un vacío en el campo del conocimiento dentro del ámbito de la gestión de personas en nuestro país. Este *gap*, radica en el hecho de que no se han realizado investigaciones empíricas que vinculen al atractivo organizacional a otro tipo de organización que no sea la netamente empresarial. Por ello, lo que se hizo, fue aplicar el concepto de atractivo organizacional en un entorno en el cual no se desenvuelve convencionalmente: una universidad. Es así como, junto a los cambios que se viven hoy en día en el entorno académico y a la preocupación por saber qué aspectos son valorados por un profesional que busca diferenciarse a través de la docencia en una casa de estudios, se enrumbo la investigación.

En ese sentido, el objetivo principal de la misma fue determinar en qué consiste y cómo es percibido el atractivo organizacional para el caso de docentes TPA de dos facultades de la PUCP. Para esto, se realizó un estudio comparativo en el cual se determinaron y contrastaron las valoraciones de las dimensiones del atractivo organizacional para los docentes a tiempo parcial por asignatura (TPA) de dos facultades de la Pontificia Universidad Católica del Perú durante el primer semestre del 2018.

En esta investigación se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo bajo un diseño cuantitativo no experimental transeccional descriptivo. Por ello, se aplicaron encuestas a los docentes TPA de ambas facultades, usando ítems que miden el atractivo organizacional a través de una serie de dimensiones, las cuales tuvieron como base a la escala AOES de Bendaraviciene, Krikstolaitis y Turauskas (2013).

Consecuentemente, se realizó un análisis por cada facultad, en las cuales se contemplaron las características demográficas y exclusivas de cada tipo de docente, se establecieron y estudiaron diversos perfiles de docentes en función a determinados cruces de variables, y se detallaron los resultados a través de los grados de conformidad de los distintos *items* que componen cada dimensión del atractivo organizacional.

Posteriormente, se pasó a realizar un contraste entre ambos resultados de las valoraciones, estableciendo una comparación por cada una de las once dimensiones, haciendo énfasis en qué componentes o indicadores fueron los más relevantes con miras a la puntuación obtenida en cada dimensión.

Finalmente, se obtuvo que las dimensiones más valoradas por ambos tipos de docentes fueron las de “Satisfacción Laboral”, “Cultura Organizacional” y “Balance entre el Trabajo y la Vida Personal”, variando en el orden e intensidad de estas.

INTRODUCCIÓN

El atractivo organizacional representa un aspecto trascendental en la atracción y retención del mejor talento para una organización. Esto cobra aun mayor relevancia debido a que en la actualidad el mercado laboral se encuentra bajo un enfoque de alta competitividad y de gestión del conocimiento, en donde el recurso más valioso y disputado es la persona.

En el Perú, este concepto es relativamente nuevo y viene ganando relevancia pragmática en cuanto a las actividades y estrategias dentro del ámbito de la gestión de personas. Sin embargo, es preciso resaltar que, en cuanto a la literatura, el atractivo organizacional no ha sido desarrollado ni profundizado como otros aspectos propios de la gestión del talento, lo cual puede corroborarse con la escasez de estudios que traten el tema empíricamente.

Asimismo, es importante aclarar que, a nivel nacional, esa escasez a la que se hace referencia, se traduce en una completa ausencia de estudios que relacionen al atractivo organizacional con otro tipo de organización que no sea la gran empresa o corporación.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo general, conocer en qué consiste y cómo es percibido el atractivo organizacional para el caso de docentes TPA de dos facultades de la PUCP. Cabe resaltar que el sujeto de estudio está configurado por los docentes a tiempo parcial por asignatura (TPA) no ordinarios y activos de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación (FCAC) y la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) durante el primer semestre del 2018, con las cuales se realizó un estudio comparativo.

En ese sentido, el objetivo general se resuelve en tres objetivos específicos, los cuales son, exponer los fundamentos teóricos más relevantes en relación con el atractivo organizacional; describir el contexto en el cual se desenvuelven los docentes TPA de la FCAC y la FGAD de la PUCP durante el semestre del 2018-1; y determinar y contrastar las valoraciones de los docentes TPA, que enseñen en las Facultades ya mencionadas, en relación con las dimensiones del atractivo organizacional.

El presente estudio consta de seis grandes bloques, en los cuales se detalla la estructura y la línea de pensamiento que siguieron los investigadores. De esta forma, se tiene como primer capítulo, al planteamiento de la investigación, en donde se definieron el problema empírico, la justificación, la viabilidad, así como también las preguntas, hipótesis y objetivos, a nivel general y específico.

El segundo capítulo contiene el desarrollo del marco teórico, el cual inicia con una descripción del entorno competitivo del mercado laboral, lugar en el cual nacen y se aplican estrategias en la gestión de personas, donde sobresale la marca empleadora. Posteriormente, se

ubicó y trazó la ruta entre los conceptos de atractivo organizacional y marca empleadora, prosiguiendo finalmente, con la exposición de los fundamentos teóricos e investigaciones empíricas relativas a la medición del atractivo organizacional.

El tercer capítulo es el referente al marco contextual de la investigación y tuvo como finalidad el proporcionar un mayor entendimiento sobre el sujeto de estudio, y el entorno en el que se desenvuelve. En primer lugar, se describió a manera general, la educación superior universitaria en el Perú, haciendo énfasis en la masificación de las universidades, información relevante del contexto y en el aseguramiento de la calidad universitaria. De ahí, se procedió a analizar la nueva Ley Universitaria N° 30220 y la incidencia de esta sobre los *stakeholders* de la PUCP, para finalmente ahondar en el profesorado de la PUCP y en la exposición de la FCAC y FGAD como organismos de la universidad que contienen al sujeto de estudio, desarrollando temas como la relación con los departamentos académicos y las características de los docentes TPA.

En lo que respecta al cuarto capítulo, se detalló la propuesta metodológica en la cual se basó la investigación. De esta forma, se delimitó el alcance y el enfoque, y se desarrollaron los temas relativos a la secuencialidad y el diseño de la investigación. Además, se especificaron las herramientas empleadas para la recolección y análisis de los datos obtenidos; así como las relativas al procesamiento de los resultados.

Posteriormente, en el capítulo cinco, se pueden encontrar los resultados obtenidos y el análisis, en donde se explican las características generales de los docentes TPA, tanto de la FCAC como de la FGAD, haciendo hincapié en variables demográficas y en rasgos inherentes a cada tipo de docente. De la misma forma, se presentan los resultados de las valoraciones de las dimensiones del atractivo organizacional, para posteriormente realizar un contraste entre ambas facultades. Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. El problema empírico

En los últimos años se está viviendo un clima de cambios políticos, económicos, ecológicos, sociales y tecnológicos a nivel mundial, que tienen repercusión tanto en nuestro país, como en los organismos que lo componen. Muchas organizaciones de todo tamaño y rubro deben adecuarse al contexto actual y buscar contar con los recursos más valiosos que les permitan marcar la diferencia entre aquellas que logran adaptarse al cambio y las que no. Uno de los recursos más valiosos son las personas (Ulrich, 2007).

Las organizaciones se componen de personas y la tendencia a ver en ellas una fuente de ventaja competitiva viene siendo adoptada cada vez más por un mayor número de empresas y organizaciones al ser conscientes de la constante lucha por personal calificado que se vive en la actualidad. Esta lucha por personal calificado surge en respuesta a cambios en la demanda y oferta del mercado laboral.

Por el lado de la demanda, se encuentra que “a medida que los servicios y los productos van siendo cada vez más intensivos en conocimiento, la atención se ha ido desviando hacia una gestión más eficaz de los recursos intangibles y del capital humano” (Björkman & Smale, 2010, p. 30). En ese sentido, se puede decir que existe un “cambio de la economía basada en las manufacturas a la economía basada en el conocimiento” (Björkman & Smale, 2010, p. 30).

Por otro lado, los cambios en la oferta laboral responden a cambios demográficos generados por la disminución en las tasas de natalidad; la jubilación de una gran cantidad de personas pertenecientes a la generación de los *baby boomers*; cambios en las relaciones en el trabajo; y al hecho de que en los sistemas educativos de países en vías de desarrollo siguen sin producir el nivel de talento necesario (Björkman & Smale, 2010, p. 31). Estos hechos incrementan la dificultad por parte de las organizaciones en encontrar “un balance en el desarrollo de carreras y expectativas de una multi-generacional fuerza de trabajo lo cual afecta los tipos de decisión sobre el talento y, por lo tanto, la naturaleza del manejo del talento” (Fitzgerald, 2014, p. 4).

Ante este panorama, las organizaciones emplean diferentes medios y estrategias para hacer frente a los problemas de personal calificado, de entre los cuales se destaca el *employer branding* o marca empleadora el cual, según, brinda una solución “proactiva y a largo plazo para el problema de la escasez de talento, en lugar de medidas a corto plazo que pueden ser fácilmente repetidas por la competencia y cuyo resultado puede no ser el esperado” (Blasco, Rodríguez & Fernández, 2014, p. 38), y es que “así como las marcas de consumo ayudan a producir

consumidores leales y aumentar la rentabilidad, la marca del empleador ayuda a producir empleados leales y aumentar la productividad” (Tanwar & Prasad, 2016, p. 187).

La estrategia de marca empleadora gana mayor relevancia en aquellas industrias y organizaciones basadas en el conocimiento; es decir, que dependen en gran medida de las experiencias, competencias y de la excelencia de sus empleados, así como de las relaciones entre los mismos, pues son considerados clave para la construcción de la identidad de la organización (Baron, 2004). En ese sentido, la marca empleadora resulta ser sumamente importante en el contexto de las universidades, donde la presente investigación tiene lugar, pues son organizaciones basadas en el conocimiento (Bakanauskiene, Bendaraviciene, Krikstolaitis, & Lydeka, 2011).

Por otro lado, una “revolución académica ha tenido lugar en la educación superior en la última mitad de siglo, la cual está marcada por transformaciones sin precedentes sobre su alcance y diversidad” (Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009, p. 3). Estas transformaciones han traído consigo numerosos retos actuales para los docentes universitarios como un incremento en la disconformidad con la remuneración, un incremento en la carga laboral, la promoción del género femenino en el ámbito laboral, la búsqueda de un balance entre docentes a tiempo parcial y a tiempo completo, percepciones sobre la seguridad laboral, la reubicación de recursos y la creación de políticas laborales para generaciones antiguas y nuevas de Académicos (Enders & Weert, 2004, citado en Bendaraviciene, et al., 2013). Además, la masificación, globalización, internacionalización, comercialización, incremento en el énfasis sobre el conocimiento, diversificación en los sistemas de la educación superior y el cambio generacional, han determinado el deterioro en la atractividad del trabajo como docente (Enders & Weert, 2004, citado en Bendaraviciene et al., 2013). Según Backhaus y Tikoo (2004), estos cambios e inconvenientes pueden producir un incremento en la rotación indeseada, reducciones de la satisfacción laboral y desempeño en el trabajo.

Con base a lo anterior, resulta evidente que en muchos países se estén volviendo fuentes de preocupación la revisión de los patrones de carrera, las condiciones de empleo para el personal Académico y, sobre todo, la atractividad del lugar de trabajo Académico para las futuras generaciones de docentes (Enders y Weert, 2004, citado en Bendaraviciene et al., 2013). Por lo tanto, reconociendo que las universidades “siempre han sido afectadas por tendencias internacionales y, hasta cierto grado, operado dentro de una extensa comunidad internacional de instituciones académicas, estudiosos e investigaciones” (Altbach et al., 2009, p. iv), se considera que ninguna universidad se encuentra exenta de sufrir los mismos problemas globales que presenta la docencia de educación superior en el contexto actual. Por ello, previo a la aplicación

de las estrategias más recomendadas en la actualidad, es de suma importancia realizar un estudio que pretenda rescatar aquellos atributos o dimensiones que hacen a una universidad atractiva, de tal manera que pueda utilizarse dicha información para tener una noción general de qué valoran los docentes dentro de una institución de educación superior, o aportar a la identificación de posibles carencias dentro del entorno laboral, permitiendo disponer de un insumo preliminar para la construcción de estrategias claras o recomendaciones puntuales para hacer frente a un problema latente a nivel mundial, cuyos efectos no necesariamente se perciben de forma inmediata, pero que permitan estar conscientes de ello y contar con planes de acción premeditadas para hacerles frente.

2. Justificación de la investigación

En el contexto global, el atractivo organizacional es un concepto tratado ampliamente tanto en el ámbito teórico como en el empírico. Sin embargo, cuando se habla del atractivo organizacional en institutos de educación superior, el número de investigaciones se reduce drásticamente. En el contexto peruano, las investigaciones teóricas y empíricas respecto al atractivo organizacional son inexistentes. En ese sentido, la presente investigación posee implicaciones prácticas, pues busca aportar a la investigación empírica sobre el tema y ser referente para futuros estudios relacionados al atractivo organizacional en las universidades, el cual es un tema de continuo desarrollo a nivel global pero reducido en el ámbito Académico.

Además, se busca ofrecer recomendaciones puntuales sobre el manejo de los docentes TPA de la Pontificia Universidad Católica del Perú, específicamente en aquellos docentes a cargo del DACG y el DAC. Por lo que la investigación gana relevancia social al brindar información valiosa para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de personas de la institución educativa, a través de los organismos internos previamente mencionados. En ese sentido, sería de utilidad para los organismos dentro de PUCP, pues permitirá medir aquellos atributos que sus docentes a tiempo parcial más valoren, y por ende saber qué es lo que más consideran como distintivo o atractivo de trabajar en dicha casa de estudios.

Por último, la presente investigación responde al interés personal de los investigadores de conocer cuál atributo o dimensión del atractivo organizacional, de una institución de educación superior, es la más atractiva por los docentes a tiempo parcial de dos Facultades distintas, a través de las valoraciones que le atribuyan.

3. Preguntas e Hipótesis de Investigación

3.1. Pregunta General

¿En qué consiste el atractivo organizacional y cómo difiere su valoración en profesionales interesados en la docencia a nivel de la educación superior?

3.2. Preguntas Específicas

- P1: En relación con el atractivo organizacional, ¿cuáles son los fundamentos teóricos más relevantes que lo explican para el caso específico de la educación superior?
- P2: Para el caso de las facultades FCAC y FGAD de la PUCP, ¿cuál es el contexto en el cual se desenvuelven los docentes TPA durante el primer semestre 2018-1?
- P3: Para el caso de las facultades FCAC y FGAD de la PUCP, ¿cómo es percibido el atractivo organizacional por los respectivos docentes TPA y qué aspectos comunes y específicos se pueden encontrar?

3.3. Hipótesis General

El atractivo organizacional es percibido de manera diferenciada, ya que estas percepciones están en función a lo que prioriza cada tipo de docente, por lo que pueden existir aspectos en común, aspectos inherentes al trabajo en cada facultad y al propio perfil profesional del docente.

3.4. Hipótesis Específicas

- H1: El estudio del atractivo organizacional tiene como base al análisis de los atributos psicológicos e instrumentales que una organización posee y ofrece, por lo que los fundamentos teóricos estarían relacionados con el concepto de marca empleadora, las dimensiones de Berthon, Ewing y Hah (2005), y a la escala OAES, propuesta por Bakanauskiene, et al. (2011).
- H2: Durante el semestre 2018-1, el contexto en el que se desenvuelven los docentes TPA estaría influenciado por cambios vinculados a la nueva Ley Universitaria N°30220 y a las implicancias de la docencia universitaria.
- H3: Para el caso de las facultades FCAC y FGAD de la PUCP, el atractivo organizacional es percibido de manera diferenciada por los docentes TPA, pues las dimensiones más valoradas varían en su orden e intensidad en cuanto a lo que consideran prioritario.

4. Objetivos de Investigación

4.1. Objetivo General

Para el caso de docentes TPA de dos facultades de la PUCP, conocer en qué consiste y cómo es percibido el atractivo organizacional.

4.2. Objetivos Específicos

- O1: Exponer los fundamentos teóricos más relevantes en relación con el atractivo organizacional.
- O2: Para el caso de las facultades FCAC y FGAD de la PUCP, describir el contexto en el cual se desenvuelven los docentes TPA durante el semestre del 2018-1.
- O3: Para el caso de las facultades FCAC y FGAD de la PUCP, determinar y contrastar las valoraciones de los respectivos docentes TPA en relación con las dimensiones del atractivo organizacional.

5. Viabilidad

La viabilidad de la investigación responde a dos principales criterios definidos por los investigadores: tiempo y disposición de recursos. En lo que respecta al primer criterio, el tiempo disponible para la investigación fue de un año, para lo cual fue posible identificar un marco teórico referente al tema de la investigación, el desarrollo de la herramienta utilizada y el levantamiento de la información. La principal razón por la cual fue posible cumplir con este criterio, fue la disposición a tiempo completo por parte de los investigadores al desarrollo y cumplimiento del presente estudio en el lapso acordado.

Por otro lado, en lo que respecta a los recursos, el ser miembros de la universidad permitió a los investigadores, acceder con mayor probabilidad de éxito al sujeto de estudio, permitiendo la reducción de costos en transporte y traslado, así como en la agrupación de la mayor cantidad de encuestados.

Sin embargo, reconociendo la gran cantidad de docentes TPA de las Facultades a estudiar, la disposición de tres investigadores no se daba abasto como para considerar Facultades adicionales en el estudio. Por lo tanto, las consideraciones tanto a nivel de tiempo como de recursos disponibles, daban cabida a la realización del estudio en dos Facultades de la PUCP, lo cual respetó el tiempo estipulado y los costos previstos. Es así que la información a suministrar pudo enriquecerse más gracias al contraste de los resultados obtenidos en ambas Facultades.

CAPÍTULO 2: EL ATRACTIVO ORGANIZACIONAL Y LAS DIMENSIONES PARA SU VALORACIÓN

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos del constructo de atractivo organizacional de tal manera que, en un proceso de tamizado de información, se pueda sustentar la herramienta y las dimensiones a utilizar para medir el atractivo organizacional en un contexto particular.

El capítulo inicia con una descripción del entorno competitivo del mercado laboral, el cual propicia o justifica la aplicación de nuevas estrategias de recursos humanos como el de la marca empleadora. Posteriormente, se ubicó y vinculó el atractivo organizacional dentro del concepto de marca empleadora y se prosigue con la exposición de los fundamentos teóricos que sustentan el concepto de atractivo organizacional. Por último, se describen las investigaciones teóricas y empíricas más relevantes relacionadas a la medición del atractivo organizacional.

1. Las organizaciones y la marca empleadora

En la actualidad, el ambiente competitivo por el cual atraviesan las empresas motiva la necesidad de explicar cómo es que las empresas pueden sobresalir y continuar operando exitosamente a través de estrategias y enfoques que van tomando mayor relevancia entre las empresas. El objetivo principal en esta sección es demostrar la relevancia y los beneficios que puede tener utilizar de manera más eficiente el recurso humano y la marca de una organización, y cómo esto puede desarrollarse en una estrategia novedosa.

1.1. El entorno competitivo de las organizaciones

En el caso peruano, todos los días se crean nuevas empresas, así como también se retiran del mercado un porcentaje importante de ellas, por ejemplo, para el año 2017 se registraron en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos 2 millones 303 mil 662 empresas (INEI, 2018), de las cuales 283 mil 892 fueron creadas ese mismo año, pero a pesar de ello, se dieron de baja a 148 mil 136 empresas, lo que representa el 52% de las empresas que fueron creadas en 2017 (INEI, 2018). Entonces, surge la interrogante de por qué es que se vive en un entorno cada vez más competitivo y qué es lo que las empresas hacen en dichas circunstancias para mantenerse en el mercado.

Los hechos que pueden explicar la competitividad actual tienen origen en la segunda guerra mundial, en la que la teoría general administrativa adquiere dos nuevos enfoques: la tecnología; es decir, el uso de las TIC's y el impacto que tienen en la tarea, las personas y la estructura; y el segundo es el medio ambiente o, en otros términos, la responsabilidad social empresarial. Ambos enfoques están inscritos en los fenómenos de la competitividad y la

globalización (Pardo & Porras, 2011, pp. 170-171). Con base a ello es que se hicieron presentes los nuevos desafíos que las empresas tendrían que enfrentar, como el “crecimiento de la tecnología, crecimiento de la población, protección del medio ambiente y la administración de los recursos humanos” (Salem, 2007, p. 63).

La competitividad puede ser delimitada de distintas maneras; como por ejemplo, en eras en las que un elemento es el principal activo económico que rige la competencia, según explica Pérez (2008, citado en Jackute, 2013), la humanidad ha dejado atrás dos eras, la agrícola, en la que el activo económico principal lo constituía la tierra y la industrial, que estaba enfocada en el capital, y que ahora existe una nueva etapa: la era del conocimiento, donde el activo económico es precisamente el conocimiento. Entonces, se tiene que el conocimiento es el nuevo protagonista del entorno económico actual. Esto se justifica siguiendo lo dicho por Jackute (2013):

En el ámbito empresarial actual la importancia del conocimiento viene justificada por el hecho de que el valor de los distintos tipos de recursos depende no sólo de las características de estos, sino también del contexto o entorno en que se desenvuelva la organización. En un entorno relativamente estable, la clave reside en los recursos de propiedad, mientras que, en un ambiente incierto, el protagonismo es adquirido por los recursos de conocimiento (Jackute, 2013, p. 3).

Por lo tanto y debido a que la mayoría de los sectores son inciertos, el éxito de una empresa depende de los recursos de conocimiento y estos están presentes en las personas con las que cuentan las organizaciones; es por ello que el recurso humano constituye una fuente potencial de ventaja competitiva que cualquier empresa debería tomar en cuenta (Jackute, 2013). Además, este enfoque en el conocimiento se ve evidenciado en la forma en cómo el requerimiento de habilidades intelectuales se ha incrementado considerablemente, puesto que cien años atrás “solo el 17% de los puestos de trabajo requerían habilidades intelectuales, algo impensable actualmente, en plena era del trabajo del conocimiento, cuando esta cifra supera el 60%” (Work Meter, 2014, p. 33).

Entonces, habiendo establecido que hay enfoques como el ambiental y el tecnológico, que influyen en la competitividad empresarial y son propagados por la globalización y que, a su vez, actualmente se está atravesando por una era basada en el conocimiento como principal activo económico, se puede concluir la importancia que tienen las personas en los distintos tipos de organizaciones, incluso llegando al punto de considerarlas una posible fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, las empresas deberían concentrar sus esfuerzos en atraer, mantener y fortalecer la fuerza laboral necesaria para poder sobresalir en el entorno competitivo por el cual atraviesan.

En ese sentido, es necesario para las empresas conseguir el personal necesario para poder enfrentar los obstáculos propios de la constante competencia del mundo empresarial, teniendo en cuenta que todas las empresas que han entendido el valor del recurso humano tratarán de conseguir también a las mejores personas para sus empresas, pero surge la interrogante de cómo es que se logrará este objetivo.

1.2. La Marca empleadora como respuesta al entorno competitivo

Las empresas buscan atraer al mejor personal con el cual puedan sobresalir frente a las demás, ya que, el poder gestionar al talento humano brinda un enfoque estratégico, teniendo como objetivo obtener la máxima creación de valor para la organización, al disponer de conocimientos, capacidades y habilidades para conseguir los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Rodríguez & Herrera, citado en Pardo & Porras, 2011). Para ello, las empresas necesitan tener una propuesta de valor atractiva hacia los postulantes, sin olvidar las medidas que adopten para retener a las personas que se encuentran ya trabajando en la organización.

Existen diversas estrategias que las empresas pueden emplear para lograr ambas cosas, pero la eficacia de ellas puede variar; por ello, es fundamental conocer los mejores métodos para forjar relaciones con las personas desde la perspectiva de las organizaciones.

Uno de los incentivos más populares que utilizan las empresas es el sueldo, que es un aspecto que ha sufrido un importante cambio en la disputa por el mejor personal, pues en la última década del siglo XX, las “bonificaciones, aumentos y ofertas eran el mejor escaparate para atraer y retener candidatos, robando a los mejores profesionales de la competencia y luchando por retener a los mejores recursos” (Work Meter, 2014, p. 33).

Pero hoy en día, no basta solo con las variaciones que puedan tener los sueldos, hay también distintas medidas que son tomadas por las empresas para cumplir con el objetivo de atraer y retener al personal idóneo para sus organizaciones.

En el caso peruano, puntualmente en cuanto a la retención, las medidas más usadas son: los paquetes de compensaciones económicas, la capacitación vinculada al trabajo y las promociones o líneas de carrera (Guzmán-Barrón, 2014). Sin embargo, resultan ser estrategias cuyos efectos se disipan en el corto plazo, además que la misma legislación laboral peruana “ofrece un limitado catálogo de beneficios, y la mayoría de ellos tiene carácter económico” (Guzmán-Barrón, 2014, p. 50). Siguiendo los lineamientos de Guzmán-Barrón (2014), otras medidas que son usadas comúnmente por las empresas son, por ejemplo, el teletrabajo, el *feedback*, el *mentoring*, coaching, el reconocimiento público, la formación no vinculada al trabajo

y los planes de flexibilidad de horario, los cuales aún presentan resistencia a ser implementados en una sociedad mayoritariamente desconfiada e informal (Guzmán-Barrón 2014, p. 50)

Debido al limitado repertorio de medidas o acciones eficaces que podrían tomar las empresas para contar con el personal deseado es que se necesita ir más allá y explorar otras alternativas para lograr dicho objetivo. Ante esto, un factor que gana relevancia dentro de las tendencias empresariales es la marca; por lo que se debe descubrir de qué manera la marca puede ayudar a cumplir con los objetivos antes mencionados. Por lo tanto, primero se debe conocer qué es una marca y para ello se tomará la visión de Davis (2002), en la que explica que:

Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene una relación con un producto o servicio, pero puede tener una relación con una marca. En parte, una marca es un conjunto de promesas. Implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas. Las marcas más fuertes del mundo tienen un lugar en la mente del consumidor y cuando se habla de ellas casi todo el mundo piensa en las mismas cosas (Davis, 2002, p. 3).

Para las organizaciones, la marca cumple diferentes funciones: por un lado, contribuye a diferenciar a la compañía sobre el resto de los competidores; y por otro lado, permite desarrollar un mayor nivel de lealtad hacia ella y proveer de un soporte para el lanzamiento de nuevos productos, así como brindar protección a sus propios productos y servicios de las crisis y de otros rivales en el mercado (Rokade & Singh, 2015). Por estas razones es que la marca es hoy uno de los principales activos intangibles de las empresas (Madden, Fehle & Fournier, 2006).

Ahora bien, tras lo mencionado sobre las marcas y retomando la importancia del recurso humano dentro de las empresas, se tiene que la popularidad de ambos conceptos no es fruto de la casualidad, ya que ambos factores se presentan como estrategias para las organizaciones al ser consideradas fuentes de ventaja competitiva únicas (Avello, Blasco, Fernández-Lores, & Gavilan, 2014). Así mismo, siguiendo lo dicho por los autores, afirman que una plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el otro gran activo intangible en las empresas del siglo XXI (Avello et al., 2014). Es por ello que se destaca la importancia de ambos factores dentro de la empresa y cómo es que pueden confluir de modo que brinde a la empresa una oportunidad estratégica a tomar en consideración. Es importante aclarar que los estudios de la relación que existe entre marca y empleados de una organización son cuantiosamente inferiores a los estudios realizados entre una marca y sus consumidores.

Se tiene entonces a las personas y a la marca como factores que la empresa puede emplear estratégicamente para conseguir, a través de ellos, un modo de diferenciarse entre la competencia. En consecuencia, Avello et al. (2014), recalcan que será de gran utilidad aprovechar los

conocimientos generados en la investigación de estrategias de marca, o *branding* convencional, y aplicarlas al terreno de la gestión de personas, cuya más reciente literatura llama con el término anglosajón de *employer branding* (Avello et al., 2014).

2. La marca empleadora y la relevancia del atractivo organizacional

En el siguiente apartado se buscará ubicar el concepto de atractivo organizacional dentro un marco más general. Se explicará de manera superficial la estrategia de la marca empleadora o a lo que se conoce como *employer branding*. A partir de diversas teorías, se pasará a definir a la marca empleadora con la finalidad de obtener una directriz que ayude a entender de dónde parte el atractivo organizacional. A su vez, poder establecer relaciones entre ambos conceptos a partir de la noción de capital e identidad de marca.

2.1. Conceptualizando la marca empleadora

La American Marketing Association precisa que una marca es un “nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos con la finalidad de identificar los bienes y servicios, de un vendedor o grupo de vendedores, y diferenciarlos de aquellos de la competencia” (Kotler & Keller, 2012, p. 241), lo cual hace referencia a un enfoque más orientado en las asociaciones que puedan estar presentes dentro de la mente de los consumidores.

El concepto de marca es mayoritariamente usado dentro de un ámbito comercial y de marketing; no obstante, lo que nos sugiere el concepto de marca empleadora es ampliar esta noción y poder llevarla hacia un enfoque de recursos humanos o mejor dicho de la gestión de personas.

Por su parte, Backhaus y Tikoo (2004) mencionan que “la aplicación de los principios del marketing a la dirección de recursos humanos es lo que en la literatura se ha denominado como *employer branding*” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501). Esta nueva aplicación del marketing en la gestión de personas posee una característica holística, la cual involucra la imagen que una empresa proyecta como empleador y cómo esa imagen se vive y refuerza en la realidad interna de una empresa.

El concepto de marca empleadora ha sido estudiado por diferentes autores y en diferentes contextos y perspectivas, por ello resulta necesario apreciar los distintos matices y enfoques sobre el *employer branding*. Para esto pasaremos a revisar varias definiciones proporcionadas por distintos autores, las cuales han sido adaptadas a partir del cuadro proporcionado por Bendaraviciene (2014) para posteriormente resaltar enfoques y aportes clave para llegar a una consistente definición de marca empleadora.

Tabla 1: Definición de la marca empleadora y el proceso de marca empleadora (2014)

Definiciones	Fuente
“El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados e identificados por la empresa empleadora”	Ambler y Barrow (1996, p. 187)
"La marca del empleador establece la identidad de la empresa como empleador. Eso abarca los valores, sistemas, políticas y comportamientos de la empresa con la finalidad de atraer, motivar y retener a los actuales y potenciales empleados”.	The Conference Board (2001, p. 10)
“La marca de un empleador implica administrar una "imagen de la compañía a partir de la óptica de sus asociados y potenciales contratados”.	Beaumont (2003, p. 15)
"Una estrategia específica a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de empleados, empleados potenciales y partes interesadas relacionadas a una firma particular”	Sullivan (2004: p. 1)
“El término marca empleadora sugiere la diferenciación de las características de la empresa frente a las de sus competidores, la marca empleadora destaca los aspectos únicos de la oferta de empleo de la empresa y su ambiente”.	Backhaus y Tikoo (2004, p. 502)
"La marca del empleador es el proceso único e identificable de construcción de la identidad del empleador"	
"Cómo una empresa construye y empaqueta su identidad, desde sus orígenes y valores, lo que promete conectar emocionalmente con los empleados para que puedan a su vez, entregar lo que la empresa promete a los clientes "	Sartain y Shuman (2006, p. 6)
"Una marca de empleador es un conjunto de atributos y cualidades, a menudo intangibles, eso hace que una organización sea distintiva, promete un tipo particular de experiencia laboral, y atrae a aquellas personas que prosperarán y harán lo mejor dentro de su cultura "	Chartered Institute of Personnel and Development (2007)
“Representa los esfuerzos de las organizaciones para comunicarse con sus audiencias internas y externas de manera que sea diferente y deseable como empleador”	Jenner y Taylor (2007, p. 7)
"La marca del empleador es una actividad en la que los principios del marketing, en particular la "ciencia de la marca", se aplican a las actividades de recursos humanos con relación a los empleados corrientes y potenciales".	Edwards (2010, p. 6)
"La imagen de su organización como un 'gran lugar para trabajar' en la mente de empleados actuales y partes interesadas clave en el mercado externo (candidatos activos y pasivos, clientes y otras partes interesadas clave). El arte y la ciencia de la marca de empleador está, por lo tanto, interesada en la atracción, compromiso e iniciativas de retención dirigidas a mejorar el rendimiento de su empresa lugar de trabajo".	Minchington (2011, p. 28)
“La marca del empleador representa una mayor extensión de la teoría del branding e investigación, involucrando esfuerzos para comunicar al personal existente y potencial que la organización es un lugar deseable para trabajar, creando una propuesta distintiva de valor para el empleador”	Jiang y Iles (2011, p. 98)
“Una marca de empleador es la suma de todas los aspectos y características distinguibles que los posibles candidatos y los empleados actuales perciben sobre la experiencia de empleo de la organización "	VersantWorks (s.f., p.2)

Fuente: Ambler y Barrow (1996); The Conference Board (2001); Beaumont (2003); Sullivan (2004); Backhaus y Tikoo (2004); Sartain y Shuman (2006); Chartered Institute of Personnel and Development (2007); Jenner y Taylor (2007); Edwards (2010); Minchington (2011); Jiang y Iles (2011); VersantWorks (s.f), citados en Banderaviciene (2014).

Ambler y Barrow (1996), pioneros en la materia, hacen referencia a que la marca empleadora se expresa tanto en atributos económicos, funcionales y psicológicos entendidos como un paquete de beneficios. Para Backhaus y Tikoo (2004) los beneficios funcionales “describen elementos del empleo con la empresa que son deseables en términos objetivos como el salario, beneficios y permisos de salida” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 505). Por su parte, los beneficios psicológicos, los cuales Backhaus y Tikoo (2004) consideran como beneficios simbólicos, refieren a “percepciones sobre el prestigio de la empresa y la aprobación social que los aplicantes imaginan gozaran si trabajan para la empresa” (Backhaus & Tikoo, p.505, 2004). Cabe resaltar que para los presentes autores el salario, y en sí la dimensión económica, está agrupada junto con la dimensión funcional de Ambler y Barrow (1996) en lo que ellos consideran como beneficios instrumentales en general. Adicionalmente, estos beneficios o rasgos simbólicos pueden incluir atributos organizacionales como la innovación o el prestigio, características que un potencial o actual trabajador podría hallar interesantes o atractivos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Siguiendo la agrupación planteada anteriormente, existen autores que también agrupan los beneficios en dos tipos de atributos. Por ejemplo, según Jiang y Iles (2011), los beneficios tangibles pueden ser entendidos como “beneficios instrumentales (económicos), y los beneficios intangibles entendidos como beneficios simbólicos (psicológicos) para los empleados” (Jiang & Iles, 2011, p. 98). Dentro de los beneficios instrumentales se incorporan los beneficios económicos y los funcionales. Por ello, en base a la revisión de la literatura, se observa que la agrupación más precisa, y generalmente utilizada en diferentes trabajos, es la agrupación de los beneficios en instrumentales y simbólicos.

Los beneficios instrumentales hacen referencia a aquellas prácticas y actividades que permiten el desarrollo profesional y de carrera de los empleados, así como los beneficios económicos y compensaciones hacia los colaboradores. Claros ejemplos pueden ser la seguridad o estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo (Sparrow & Otaye, 2015, p. 31), diversidad de tareas, oportunidades de viajar, actividades en equipo, salario por encima del mercado (Lievens, Hoye & Anseel, 2007, p. 50), horarios flexibles, bonus por desempeño, festividades, vacaciones, permisos para salir antes (Lievens & Highhouse, 2003, p. 80), entre otros.

Por su parte, los beneficios simbólicos pueden ser entendidos como las asociaciones que los potenciales y actuales empleados realizan de una empresa como lugar para trabajar, representado por la marca empleadora, así como la asociación de la marca con rasgos humanos. Estos rasgos humanos asociados con la marca pueden ser: sinceridad en el trabajo, entusiasmo, competencia, sofisticación o refinamiento (Lievens et al., 2007, p. 80). Otras asociaciones que los individuos realizan sobre la marca pueden ser expresadas en el sentido de pertenencia, la dirección

y el propósito del trabajo (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Estos beneficios simbólicos también pueden ser entendidos como la reputación de la empresa o el prestigio, y lo innovadora que se considera (Lievens & Highhouse, 2003, p. 81).

Ahora bien, es necesario resaltar que la marca empleadora atiende dos frentes: el frente interno y el externo. Estos frentes se enfocan en la retención y atracción del talento humano respectivamente. De esta forma, los atributos a los cuales se han hecho referencia anteriormente tendrán que ser canalizados de la mejor manera para tener éxito en ambos frentes.

Ante esta situación, Backhaus y Tikoo (2004) conciben a la marca empleadora como un proceso de tres fases en las cuales se define la propuesta de valor del empleador, el marketing externo y el marketing interno.

En primer lugar, la empresa debe desarrollar una propuesta de valor que encarne o se personifique en la marca (Backhaus & Tikoo, 2004). Esta propuesta de valor se le atribuye el nombre de propuesta de valor del empleador o EVP (por sus siglas en inglés), la cual se concibe, de manera general, como el “conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la empresa” (Aguado & Jiménez, 2017, p. 108). De esta manera, la propuesta de valor según utiliza:

información acerca de la cultura de la organización, el estilo de la administración, cualidades de los actuales empleados, la imagen actual del empleo y las impresiones de los productos o administradores de la calidad del servicio, para generar un concepto de qué valor particular la compañía ofrece a sus empleados (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502).

Además, según Aguado y Jiménez (2017) la propuesta de valor del empleador debe cumplir ciertas características para lograr el objetivo de atraer y fidelizar personal talentoso. Estas características son:

- Alineada con el negocio: Los atributos que componen la propuesta de valor deben de hablar de aquello a lo que la empresa se dedica, lo que es particular del tipo de trabajo que en ella se realiza y que refuerza y cómo se posiciona en el mercado.
- Relevante: La EVP debe centrarse en aquellos aspectos que sean importantes para el público objetivo de la organización, sea este un potencial o actual empleado. No se trata de contar todo lo bueno que la compañía puede ofrecer, sino de hacerles llegar el mensaje sobre aquello que a ellos les importa y valoran más.

- Real: La comunicación de aquello que los potenciales y actuales empleados valoran más puede ser contraproducente puesto que generaría expectativas erróneas en candidatos y empleados que no podrían ser satisfechas. La clave está en el reconocimiento de lo que la organización puede ofrecer, aquello que forma parte de su identidad y de la forma de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día, según la cuentan sus propios empleados.
- Diferencial: Construir un mensaje que permita distinguir a la empresa de la competencia. Esto debería responder a las preguntas sobre qué hace diferente a la empresa y por qué trabajar en ella.
- Memorable: La marca debe basarse principalmente en un concepto sencillo, permitiendo reflejar dos o tres ideas fundamentales que faciliten la asociación y el reconocimiento de marca.

Por lo tanto, se entiende que la propuesta de valor del empleador engloba todos los atributos de una empresa y busca que sea una verdadera representación de lo que ofrece la empresa hacia sus empleados, permitiendo transmitir ese mensaje hacia el mercado laboral.

En segundo lugar, se diseña el marketing externo de la marca empleadora con el fin de atraer a los potenciales colaboradores objetivo, pero también se diseña para apoyar e incrementar las marcas producto y corporativas (Backhaus & Tikoo, 2004). Para Vatsa (2016), algunas prácticas de marketing externo de la marca empleadora son: “página del sitio web oficial de la empresa dedicada a detallar las oportunidades de línea de carrera, circulación de hojas informativas, participación activa en seminarios y conferencias organizados por asociaciones de la industria, y tener una fuerte presencia en los redes y medios sociales” (p. 10). Todo esto con la necesidad de constituir una marca sólida, o como ellos resaltan un *employer of choice* que permita atraer a los mejores colaboradores posibles.

Es así como

la comercialización externa no solo está diseñada para atraer a la población objetivo, sino que también está diseñada para el producto o las marcas corporativas. Es fundamental que la marca empleadora sea consistente con todos los demás esfuerzos de la organización (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503).

Por ende, es vital entender que, en cuanto al frente externo, todas las iniciativas y esfuerzos tienen que estar estrictamente relacionados con el posicionamiento que busca toda la empresa.

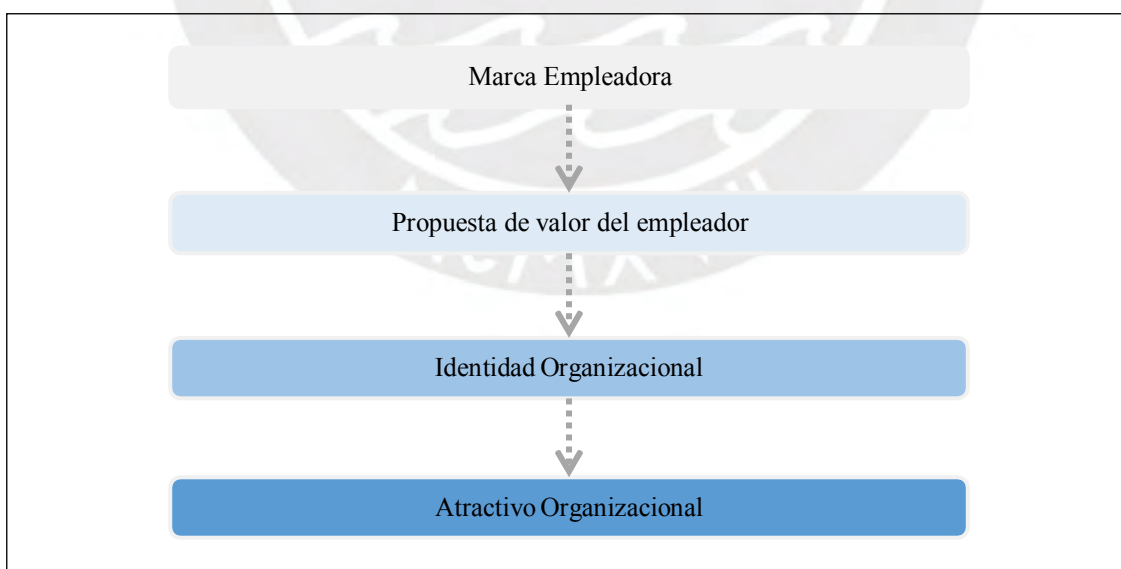
Por último, el tercer aspecto del proceso de la marca empleadora es el marketing interno de la marca. La finalidad es contar con colaboradores comprometidos con el conjunto de valores y objetivos organizacionales establecidos por la empresa, permitiendo materializar la promesa ofrecida en el ámbito externo. Es aquí donde se logra fidelizar y retener al talento realmente comprometido con la organización. Por ello, está expandida la noción de que, para garantizar una marca empleadora verídica, primero es necesario convencer al cliente interno, para que posteriormente, junto a las estrategias de atracción, puedan transmitirse los atributos de la marca al mercado laboral.

Habiendo revisado todo lo anterior, es que podemos armar una consistente definición de marca empleadora, en donde se entiende que el *employer branding* es un proceso estratégico que reconoce que las personas son el activo más valioso de la organización, por lo que se enfoca en retener y atraer al mejor talento humano. Esto se logra a través de distintos atributos que son ofrecidos a los colaboradores corrientes y potenciales. Finalmente, estos atributos pueden ser económicos, funcionales o psicológicos y pueden expresarse de forma tangible, así como de forma intangible.

2.2. La marca empleadora y el rol del atractivo organizacional

Una vez definido el concepto de marca empleadora, es que podemos establecer el nexo y ubicar al atractivo organizacional como un componente importante dentro de toda esta teoría. Para ello, se recomienda ver el siguiente cuadro, el cual detalla la ruta entre ambos conceptos:

Figura 1: Ruta del atractivo organizacional



A partir de este cuadro, se puede apreciar claramente la ruta existente desde el concepto de marca empleadora hasta el atractivo organizacional. Es así como se procederá a abordar esta

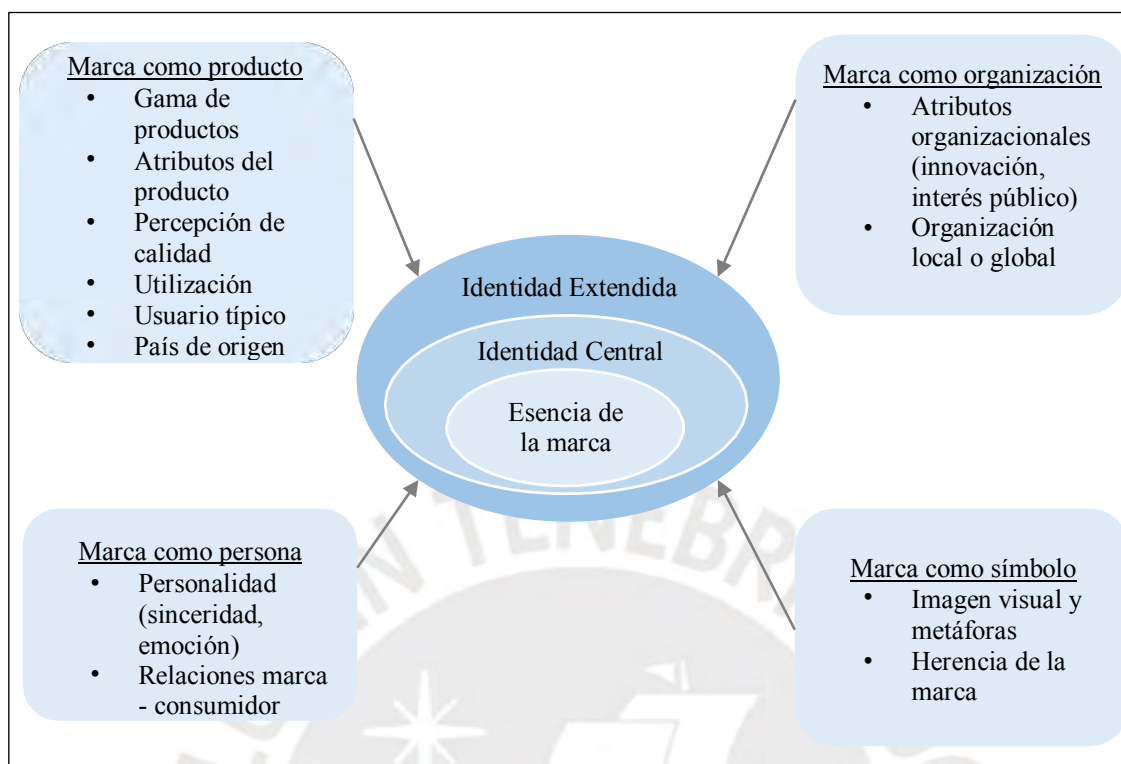
ruta a partir del *employer value proposition* o la propuesta de valor del empleador. Este concepto se refiere a cuál o cuáles de los atributos de la marca empleadora se pretende hacer énfasis para diferenciar a una organización. En pocas palabras, es cómo quiere “venderse” la organización en su rol de empleador. En ese sentido, Backhaus y Tikoo (2004) definen a la propuesta de valor del empleador como la búsqueda de “qué valor particular de la empresa se busca ofrecer a los empleados”. Como se sabe, estos valores a los cuales hacen referencia los autores pueden clasificarse dentro de los distintos atributos económicos, funcionales y psicológicos que han sido mencionados anteriormente.

De esta forma, podemos encontrar que la propuesta varía independientemente del tipo de organización y que no necesariamente existe una regla general. Esto va más allá de cualquier consenso y nos lleva hacia el siguiente concepto a desarrollar: la identidad de marca.

“La identidad de marca, similarmente a la identidad de una persona, provee dirección, propósito y significado para la marca e incluye un núcleo y una identidad extendida” (Bendaraviciene et al., 2014, p. 25). Esta identidad resaltada por los autores es la que engloba a la propuesta de valor del empleador y representa la esencia de la organización.

Por otro lado, la identidad de marca incluye elementos que están “organizados de una forma cohesiva y significativa que proporcionan textura y solidez” (Aaker, 2012, p. 3). Todas las prácticas, objetivos y estrategias tienen que ir de la mano con estos lineamientos generales que plantea la identidad de la marca. Estos lineamientos hacen referencia a aspectos inherentes a la organización, tales como principios, valores y mitos, se podría decir que son esos aspectos que perduran en el tiempo independientemente de las personas que pasen por la organización.

Figura 2: Modelo de identidad de marca (2010)



Fuente: Esch (2010, p. 96)

Este cuadro nos deja una estructura acerca de lo que representa una identidad de marca extendida. Ello implica que la marca sea canalizada en diversos ámbitos tales como los productos, las personas, la organización y los símbolos. Es necesario que exista concordancia entre todos estos aspectos de manera que pueda respetarse la identidad central y la esencia de la marca. Por lo tanto, “para crear una propuesta de valor del empleador exitosa y auténtica, la organización debe identificar los atributos únicos y diferenciadores de su identidad” (Bendaraviciene, Bakanauskiene, & Krikstolaitis, 2014, p. 5).

Ahora bien, para que la propuesta de valor del empleador tenga éxito, es necesario que la identidad de la marca converse con la identidad organizacional. “Para ponerlo de otra manera, con miras a la creación de una exitosa propuesta de valor del empleador, la identidad corporativa y la identidad organizacional deben ser investigadas, entendidas e idealmente incorporadas” (Bendaraviciene, Bakanauskiene, & Krikstolaitis, 2017, p. 658). Aunque a primera instancia, ambos conceptos parecieran referirse a lo mismo, cabe resaltar que la identidad organizacional hace referencia a lo que los empleados verdaderamente perciben y creen sobre la organización.

Es por eso que, a diferencia de la identidad de marca, la identidad organizacional puede ser entendida como “la actitud colectiva acerca de cómo es la compañía como grupo” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 509). Es así como podemos entender a la identidad organizacional como un

conjunto de percepciones compartidas a lo largo de la empresa. El match entre la identidad organizacional y la identidad de la marca será determinante para que la empresa tenga éxito en sus intentos por ser consecuente con lo que “vende” y con lo que sus empleados perciben.

El garantizar una identidad organizacional positiva representa un gran aporte hacia la organización y es lo que viene a representar el concepto de *employer brand equity*. El *employer brand equity* o capital de la marca empleadora consiste en el valor generado por el éxito de una propuesta de valor del empleador dentro de la identidad organizacional. Es así como, según Backhaus y Tikoo (2004), el capital de la marca empleadora se refiere al “valor generado por las actividades del empleador con la finalidad de resultar atractiva tanto para los posibles postulantes como para los empleados corrientes”. Claramente representa un activo de suma importancia para toda organización.

Ante lo mencionado previamente, se llega a establecer el nexo con el atractivo organizacional. El valor generado por la marca empleadora guarda estrecha relación con el atractivo organizacional ya que es considerado como una premisa o un antecedente para que este pueda desarrollarse. De esta forma, es necesario resaltar que “el atractivo organizacional es visto como un antecedente del concepto más general del *employer brand equity*; a mayor percepción de atraktividad del empleador, más fuerte el *employer brand equity*” (Jiang & Iles, 2011, p. 102). Por otro lado, Bendaraviciene et al. (2014) resaltan el hecho de abordar la marca empleadora desde adentro hacia afuera, lo cual hace referencia a tener como punto de partida al atractivo organizacional. Esto puede apreciarse en el siguiente círculo concéntrico propuesto por los autores:

Figura 3: Modelo circular concéntrico de la marca empleadora (2014)

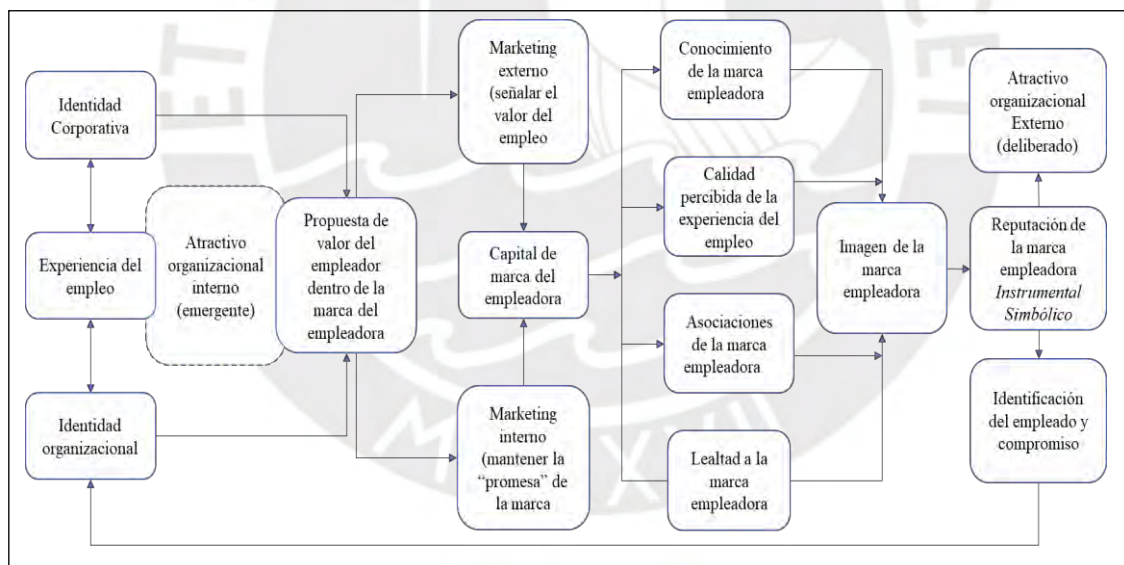


Fuente: Bendaraviciene (2014, p. 28)

Y es que, como se recuerda, la marca empleadora se concibe como la realización de actividades dentro de un proceso definido, cuya finalidad es buscar diferenciar las características propias de la empresa como empleador de la competencia (Backhaus & Tikoo, 2004), lo que implica que la experiencia del empleo, entendiéndose por el día a día dentro de la organización, es en sí una oferta específica del trabajo, lo que determina el atractivo de la organización como empleador (Bendaravičienė, 2017).

Ahora bien, hasta el momento se ha dejado en evidencia que el nexo entre la marca empleadora y el atractivo organizacional se da a través del capital de marca del empleador, sin embargo, también se reconoce que existe una disparidad entre considerar al atractivo organizacional como un antecedente o un resultado de una estrategia de marca empleadora efectiva. Como se mencionó previamente, el capital de marca empleadora obtiene su importancia gracias al valor que genera por las actividades internas de la organización, expresado a través de qué tan atractiva es la organización para los potenciales y actuales empleados. Y es que, así como la marca empleadora presenta dos frentes o dimensiones, el atractivo organizacional dispone de la misma división como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 4: Modelo Conceptual Integral de la Marca Empleadora (2017)



Adaptado de: Bendaravičienė (2017)

Este modelo sugiere que la marca empleadora es un proceso circular, la cual empieza con la creación de una propuesta de valor del empleador. Esta propuesta de valor del empleador, o también conocida como propuesta de marca del empleador (Barrow & Mosley, 2005), o promesa de la marca (Backhaus & Tikoo, 2004), es el mensaje central por considerar dentro de la marca empleadora, la cual refleja las experiencias del empleo que son únicas de una organización en particular. Estas experiencias únicas son las que la organización ofrece a los potenciales y actuales

empleados. Sin embargo, “un elemento central al proceso de marca empleadora es la identificación de elementos del carácter de la organización como tal, rasgos como los valores clave de la organización y los principios que guían la forma en cómo opera como una entidad colectiva” (Edwards, 2010, p. 7). En otras palabras, para poder desarrollar una propuesta de valor del empleador de manera exitosa, la identidad corporativa y la identidad organizacional requieren ser estudiadas, comprendidas e incorporadas (Bendaravičienė, 2017).

Por ello, como se mencionó previamente, la identidad corporativa o identidad de marca y la identidad organizacional permiten conocer qué es lo que hace más atractivo a una organización en particular, permitiendo saber los rasgos más valorados o la opinión colectiva de qué implica y significa trabajar en dicha organización. Ambas identidades permiten revelar la percepción compartida del “quiénes somos” como organización, y descubrir la experiencia propia del empleo, la cual a su vez engloba e identifica los rasgos o características que hacen a una organización atractiva como empleador.

Se considera de suma importancia recalcar que cualquier organización, aunque no esté implementando una estrategia de marca empleadora, posee prácticas y relaciones propias del empleo, las cuales tienen un efecto negativo o positivo en la reputación de la organización como empleador, y por lo tanto en la percepción que los individuos tengan de ella como un lugar atractivo o de poco interés para trabajar. Ello deja entrever que el atractivo organizacional posee una característica muy particular, la cual es su “involuntariedad”, a diferencia de la marca empleadora, la cual es “deliberada” o de manera intencionada (Bendaravičienė, 2017).

Esta involuntariedad propia del atractivo se desprende desde su definición conceptual. Como se argumenta en el trabajo teórico de Hendriks (2016), el atractivo organizacional se entiende como una medición de algo, provisto o determinado por alguien. En el caso de la marca empleadora, esta se entiende como una técnica implementada por una organización. Además, en los variados conceptos del atractivo organizacional recopilados en su trabajo, ninguno incorpora en las definiciones contar con alguna finalidad en particular, a diferencia de la marca empleadora, cuya definición general es “crear la percepción de que la organización es un lugar deseable para trabajar, con la finalidad de atraer, retener y motivar a los empleados para diferenciarse de la competencia” (Hendriks, 2016, p. 28). Por último, se considera que la estrategia de marca empleadora ha estado más vinculada a contextos de alta competitividad y, sobre todo, al sector empresarial privado, lo cual es indistinto en el caso del atractivo organizacional.

En este apartado, hemos tratado la relación que existe entre la marca empleadora y el atractivo organizacional, sobre todo el rol que desempeña dentro de la marca empleadora. Se ha podido reconocer que previo a cualquier propuesta o estrategia relacionada al personal, es

imperativo poder conocer qué es lo que piensan, comparten y viven los empleados dentro de una organización. Para ello, el atractivo organizacional permite conocer dichos pensamientos, valores, cultura y en general los rasgos más distintivos de la organización y las virtudes de trabajar en ella. Es por esta razón que, en el siguiente apartado, se buscará profundizar el concepto de atractivo organizacional, haciendo énfasis en los fundamentos teóricos que lo componen y recalcar su importancia como uno de los principales componentes a la hora de tomar decisiones sobre las personas en una organización.

3. Fundamentos teóricos del atractivo organizacional y la propuesta de Ehrhart y Ziegert

A diferencia del origen del concepto de marca empleadora, la cual está estrechamente vinculada con los principios de marketing, el concepto de atractivo organizacional suele ser objeto de estudio de administradores y psicólogos (Jiang & Iles, 2011). En ese sentido, se prevé que los fundamentos teóricos del constructo estén estrechamente relacionados a teorías que estudien la forma en cómo los individuos perciben su entorno. A través de la revisión de textos y artículos académicos, queda claro que la definición de lo que se concibe como atractivo organizacional posee dos planos o dimensiones. Por un lado, existen autores que lo definen como “los beneficios esperados que un potencial empleado observa al trabajar para una organización específica” (Berthon et al., 2005, p. 156) o “la actitud o el afecto positivo generalmente expresado hacia la organización, viéndola como una entidad deseable con la cual iniciar alguna relación” (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001, p. 221). Por otro lado, también se define como el grado que un potencial o actual empleado percibe a las organizaciones como buenos lugares para trabajar (Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991) o “la fuerza que atrae la atención de los aplicantes para enfocarse en una marca empleadora y alienta a los empleados existentes a permanecer en ella” (Jiang & Iles, 2011, p. 101). Adicionalmente, existen estudios que muestran que el atractivo organizacional responde o está en función de las características del trabajo y de la organización, especialmente el tipo de trabajo y el entorno percibido (Chapman, Uggerslev & Carrol, 2005). En base a lo mencionado anteriormente, se considera pertinente entender aquellos fundamentos teóricos que sustentan el atractivo organizacional en base al entorno percibido y en aquellos rasgos propios que una organización posee.

En ese sentido, el atractivo organizacional es un concepto que surge de las percepciones tanto de aquellas personas que todavía no poseen un vínculo con alguna organización, y de aquellas que ya forman parte de ella. Por ende, en base a la revisión de la literatura referente al tema, existen teorías que sustentan la manera en cómo las personas realizan juicios de valor en base al contacto o la experiencia que tienen con alguna organización en particular. Por ello, el

presente apartado pretende exponer los fundamentos teóricos principales del atractivo organizacional: las metateorías del atractivo organizacional.

3.1. Metateoría del procesamiento del entorno

Dentro de la metateoría del procesamiento del entorno, Ehrhart y Ziegert (2005) realizan una distinción entre el entorno actual, es decir las características objetivas de la organización; y el entorno percibido, es decir las interpretaciones subjetivas que los individuos realizan sobre la organización en función a la información que disponen. En base a esta distinción, los autores explican la relación que existe entre el entorno real y el percibido, y la relación entre el entorno percibido y la atracción.

Con respecto al entorno real y el percibido, se comienza analizando la teoría de la señalización pues, según Rynes (1989) y Spence (1973), se la considera como una de las teorías más comunes que permiten entender cómo los individuos interpretan características de su entorno actual. Esta teoría propone que “a falta de información completa, los aplicantes interpretan la información que tienen de la organización como señales de las características de la organización” (Turban, 2001, p. 295). En otras palabras, “los potenciales aplicantes, al no disponer de información completa sobre la organización, dependen de señales para reducir la incertidumbre que rodea las características desconocidas de una organización” (Shaker, Abzari, Shaemi, & Fathi, 2016, p. 417) En ese sentido, los potenciales aplicantes utilizan aquellos rasgos tangibles como intangibles que logran observar, al tener contacto con la organización, para formular una idea de cómo sería el día a día dentro de dicha organización. De esta manera tenemos que “los atributos organizacionales proveen a los aplicantes de información o señales respecto a cómo sería ser miembro de dicha organización, ya que dichos atributos proveen información acerca de las condiciones laborales de la organización” (Turban & Greening, 1966, p. 660), lo que luego genera que los individuos “evalúen positivamente a la organización en términos de atraktividad organizacional” (Shaker et al., 2016, p. 417)

Por su parte la teoría de la imagen, la cual también es aplicada para comprender cómo los individuos interpretan las características de su entorno actual y toman decisiones (Beach, 1990), propone que las personas deciden entre alternativas de trabajo u organizaciones al considerar el grado en que dichas alternativas cumplen o no con lo que anhelan (Stevens, 1998, citado en Ehrhart & Ziegert, 2005). De acuerdo con Stevens (1998, citado en Ehrhart & Ziegert, 2005) estas impresiones son generadas a través del proceso de ‘encuadre’, el cual permite a las personas determinar qué información es relevante en su decisión con el fin de reducir la cantidad de información a considerar. De esta manera, las personas dentro del proceso de selección, y actuales

empleados, interpretan ciertos aspectos del entorno, como las condiciones laborales o las normas y valores organizacionales, en base a sus propias impresiones sobre la organización.

Por lo tanto, se entiende que las características observables, tanto de las condiciones de trabajo como de aspectos más subjetivos como las normas y los valores organizacionales, denotan señales que los individuos pueden interpretar en base a sus preferencias e incluso en el calce entre lo que ellos creen y respetan como parte de su imagen personal. Con respecto al tema de la imagen personal, la imagen de una organización, según Aiman-Smith et al. (2001), puede incorporar una serie de componentes como “buena ciudadanía corporativa, prácticas laborales progresivas, énfasis en la diversidad, promoción de actividades culturales, y prácticas a favor del medio ambiente” (Aiman-Smith et al., 2001, p. 222). Por lo tanto, se entiende que la imagen proyectada por la organización cae en juicio del individuo para determinar el grado en que calzan con sus propias características, o incluso lo que se busca proyectar como imagen personal.

Para concluir con la explicación del presente segmento del entorno real y el percibido, se tiene al modelo heurístico-sistemático de, el cual propone que “el tipo de procesamiento cognitivo que un individuo implementa depende de las características del mensaje que está siendo procesado” (Eagly & Chaiken, 1984, citado en Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 904). Este procesamiento cognitivo, hace referencia al modo en cómo una persona interpreta los mensajes externos o información que recibe. Uno de los modos de procesamiento refiere a un modo sistemático, lo que significa realizar un procesamiento del mensaje más comprensivo, analítico y caracterizado por la disponibilidad de una gran cantidad de información. Por otro lado, el segundo modo de procesamiento es el heurístico, en el cual los mensajes son procesados con un menor esfuerzo cognitivo y está caracterizado por una insuficiencia de información (Ehrhart & Ziegert, 2005). Por lo tanto, los autores sostienen que, entre mayor sea la cantidad de información con la cual los potenciales o actuales empleados dispongan, más precisos serán las percepciones generadas por los mismos y, por ende, se verán atraídos en mayor medida en contraposición con la falta de información. Al incorporar estas tres teorías, se forma la base para el entendimiento de cómo los individuos procesan la información acerca del entorno actual de la organización, lo que luego desemboca en la percepción sobre las características de la organización.

A manera de conclusión, estas tres teorías sugieren dos cosas: En primer lugar, las personas pueden poseer diferentes percepciones acerca de un mismo entorno basados en las características de la organización a las cuales pudieron tener acceso o experimentar. En segundo lugar, las teorías previamente descritas permiten saber cómo los individuos procesan dicha información acerca de su entorno y cómo este tipo de procesamiento afecta su percepción sobre las cosas.

Ahora bien, como se mencionó previamente, la metateoría del procesamiento del entorno trata de explicar la relación entre el entorno actual y el percibido, y el entorno percibido y la atracción. En ese sentido, habiendo culminado la primera relación, se procede por describir en qué consisten las demás teorías que explican la relación entre el entorno percibido por los individuos y la atracción.

En primer lugar, encontramos a la hipótesis de la actitud-exposición, la cual sugiere que las exposiciones repetitivas hacia un objeto incrementan las evaluaciones positivas hacia él (Zajonc, 1968). Algunas investigaciones han aplicado esta teoría en la investigación sobre la atracción al considerar la familiaridad del individuo con la organización. Un claro ejemplo es el trabajo de Turban (2001), el cual encontró efectos similares con respecto al grado de familiaridad con la organización y el nivel de atracción de dicha organización. Como menciona el autor, la familiaridad puede ser un antecedente al nivel de atracción que una persona pueda tener sobre una organización, lo que da a entender que entre más se refuerza el contacto de una persona con algún objeto u organización en particular, mayor predisposición tendrá la persona a emitir juicios positivos sobre el objeto.

En segundo lugar, una teoría adicional relacionada a cómo las personas procesan percepciones sobre su entorno, se encuentra la teoría de la expectativa de Vroom (1964). En ella, se argumenta como idea central que los individuos son atraídos a las organizaciones en donde sienten o consideran que se ofrecen beneficios valiosos (Barber & Roehling, 1993). Como bien mencionan Lievens, Decaestecker y Coetsier (2001), la teoría de la expectativa reportó una fuerte relación entre la atracción de una organización y el medio instrumental de dicha organización para satisfacer o lograr metas específicas. En ese sentido, “la atracción se basa en el grado en que en el entorno percibido por el individuo es consistente con sus deseos, necesidades o metas” (Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 905). Por lo tanto, la teoría de la expectativa pone en manifiesto el hecho de que los individuos buscarán diferentes organizaciones o empresas dependiendo de lo que ellos desean en una organización y si logran percibir que dicha organización puede satisfacerlos. Algunos de estos deseos u objetivos pueden ser “la obtención de un mayor salario o mayores oportunidades de ser promovido” (Lievens, et al., 2001, p. 31).

Por último, el modelo de generalidad del proceso de decisión de Soelberg (1966), menciona que la elección de un trabajo u organización es un proceso de decisión ‘desprogramado’. En este proceso los individuos desarrollan un conjunto de criterios, es decir cualidades que ellos valoran personalmente, en base a su entorno de trabajo ideal. Luego de seleccionar dichos criterios, los individuos o potenciales aplicantes evalúan sus percepciones de los diferentes entornos y seleccionan a un favorito de entre las alternativas aceptables. En

definitiva, las personas escogen sus trabajos u organizaciones favoritas en base a las percepciones de las características del entorno organizacional que ellos consideran importantes, por ejemplo, “la ubicación, la cultura organizacional, el tamaño de la empresa y las políticas familia/trabajo” (Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 906).

Las tres teorías mencionadas previamente sustentan la relación que existe entre las percepciones del entorno por parte del individuo y su atracción, en la medida que describe la forma en que las características percibidas del entorno son procesadas y cómo estas percepciones influyen en la atracción de un individuo hacia una organización en particular. La teoría de la exposición-actitud sugiere que entre más expuesto sea el individuo hacia un objeto, en este caso a las características que posee una organización, mejor será la percepción del individuo con el objeto y, por ende, será de mayor atracción para él. Por su parte, la teoría de la expectativa sugiere que las personas que perciben un entorno más favorable que otros, serán más atraídos hacia ellos. Finalmente, la teoría de la generalidad del proceso de decisión menciona que las personas realizan una comparación de sus opciones para luego decidirse por aquel que consideran satisface más sus necesidades y, por ende, resultan de mayor atracción para ellos.

En general, en el presente apartado se puede concluir que la interpretación personal de cada persona influye en el nivel de atracción que pudieran tener hacia una organización en particular. Los rasgos o atributos que una organización expresa son considerados como un entorno objetivo, expresado como la realidad de cómo es el día a día en la organización, el cual es observado por el individuo y, en base a un proceso cognitivo personal, desemboca en diferentes juicios de valor.

3.2. Metateoría del proceso de interacción

Pasando a la segunda metateoría, la metateoría del proceso interaccionista propone que la interacción entre los individuos y las características de la organización resulta en atracción. Para ser precisos, la metateoría interaccionista propone que “el calce entre las características de los individuos y de su entorno contribuye con su atracción” (Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 906). Este calce entre la persona y la organización se entiende como “la compatibilidad entre la persona y la organización que ocurre cuando (a) existe una similitud o calce de algún atributo, o (b) una entidad provee lo que el otro quiere o necesita” (Kristof, 1996, p. 4). Dentro de esta metateoría encontramos:

La teoría de la necesidad-presión de Murray (1938, citado en Ehrhart & Ziegert, 2005), la cual se resume en que los entornos tienen características que pueden facilitar o inhibir la satisfacción de las necesidades del individuo; la teoría de la psicología interaccional, cuya idea central es que el comportamiento está en función de la interacción entre el

individuo y los características situacionales de la organización, donde la atracción deriva de la similitud entre las características del individuo y el entorno; teoría de la adaptación al trabajo, la cual sugiere que los individuos buscan o desean una congruencia o correspondencia con sus entornos de trabajo, es decir, buscarán entornos en donde consideren que encajan; teoría de la atracción-selección-desgaste, la cual puede resumirse en que distintos tipos organizaciones atraen, seleccionan y retienen diferentes tipos de personas (Ehrhart & Ziegert, 2005, pp. 906-908).

Las teorías previamente descritas componen la metateoría del proceso interaccionista, la cual gana relevancia en la atracción al poner en manifiesto que un correcto calce entre los atributos subjetivos y objetivos del individuo con la organización resulta en mayores niveles de atracción. Además, realizando una comparación entre la metateoría desarrollada en el punto anterior, podemos concluir que no es suficiente conocer que el tipo de procesamiento cognitivo que un individuo realiza influye en la atracción, sino también que el grado en que las necesidades o cualidades del individuo calzan con las que puede ofrecer o expresar una organización también aportan a los juicios de valor o de atractividad que pudiera expresar el individuo hacia la organización. Esto facilita y agrega mayor comprensión sobre cómo una organización podría ser considerada más atractiva que otras.

3.3. Metateoría del auto procesamiento

Por último, la metateoría del auto procesamiento se basa en la teoría del aprendizaje social, la teoría de la consistencia y la teoría de la identidad social. Con respecto a la teoría del aprendizaje social, Bandura (1977), propone que las personas escogen actividades de acuerdo con sus propias capacidades, es decir lo que ellos consideran que son capaces de cumplir. Esta teoría sugiere que las personas serán atraídas a las organizaciones en las cuales crean que podrán tener éxito (Ehrhart & Ziegert, 2005). Por su parte, la teoría de la consistencia menciona que “los individuos con un alto nivel de autoestima usan las cogniciones sobre uno mismo para dirigir sus opciones, prefiriendo trabajar en lugares que correspondan a su imagen personal” (Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 909). En otras palabras, las personas con un nivel de autoestima alto deberían valorar más organizaciones donde calzan, de mejor manera, las características propias con las de la organización, a diferencia de los que no tienen niveles altos de autoestima, quienes no le darán relevancia alguna al calce entre organización e individuo.

Por último, la teoría de identidad social propone que “el autoconcepto es influenciado por la evaluación del grupo o grupos con quienes el individuo se identifica” (Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 909). Por lo tanto, cuando una organización es vista de manera positiva, todos los que son miembros de dicha organización se ven favorecidos por las connotaciones positivas alegadas a la

organización; es decir, percibir una aprobación por terceros (Barber, 1998). En resumidas cuentas, Turban y Greening (1996) mencionan que “la teoría de la identidad social sugiere que las personas se clasifican en categorías sociales en base a varios factores, como puede ser la pertenencia a una organización, lo que influye en el auto concepto del individuo” (Turban & Greening, p. 660).

Ahora bien, hasta el momento se ha comentado mucho dentro de las definiciones conceptuales, tanto del atractivo organizacional como sus metateorías, la noción de percepción de un individuo, y es que resulta ser un término muy empleado en el campo de la psicología, la cual, como se mencionó a inicios del presente subcapítulo, suele ser objeto de estudio de administradores y psicólogos. Para fines de la presente investigación se optó por definir la percepción desde un enfoque más vinculado a la psicología moderna. Por ello, se entiende por percepción a la “imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación de sensaciones” (Guardiola, s.f., p. 17). Se escogió la presente definición porque el autor alude a dos *inputs* principales; las sensaciones, los cuales son las respuestas obtenidas de los órganos sensoriales a los estímulos externos; y los *inputs* internos, como la necesidad, motivación y experiencia.

Por lo tanto, la definición del autor reconoce tantos aspectos externos como internos del individuo los cuales afectan la percepción. Esto va de la mano con los factores externos e internos al cual el individuo se expone al estar en contacto con los atributos organizacionales comentados en los apartados anteriores. Adicionalmente, la percepción de un individuo es subjetiva, pues las reacciones a un estímulo varían dependiendo de la persona; además posee una condición selectiva, pues al no poder percibir todo se opta por un campo perceptual en función de lo que se desea percibir; y finalmente posee un rasgo temporal, pues sucede en momentos distintos del tiempo y se enriquece a medida que se viven más experiencias (Guardiola, s.f.). Todo esto va de la mano con la forma en cómo los individuos pueden brindar juicios de valor en base a lo que perciben de la organización, como bien se presentó en el apartado 3.1, y cómo aspectos internos, como las necesidades, motivación y el grado en que una organización calza con los intereses propios de la persona, incrementan o disminuyen el atractivo de una organización como lugar para trabajar, los cuales se tocaron en los apartados 3.2 y 3.3 del presente subcapítulo.

De esta forma, a manera de síntesis del presente subcapítulo, las tres metateorías propuestas en esta sección permiten entender cómo diversos factores, tanto externos como inherentes a la persona, pueden afectar los juicios de atracción de un individuo sobre alguna organización en particular. Se reconoce la existencia de diferentes factores que pueden alterar la manera en cómo una persona percibe positiva o negativamente una organización. Además, muchas de las investigaciones sobre la elección de una organización y el atractivo organizacional

se han enfocado en aquellos rasgos instrumentales, es decir, rasgos del trabajo o la organización; atributos simbólicos; es decir, rasgos que se infieren de la organización (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005; Lievens et al., 2007, etc.) y en la perspectiva interaccionista previamente mencionada (Lievens et al., 2001). Por ello, el presente apartado buscó tener una noción general de los sustentos teóricos del atractivo organizacional con el objetivo de reconocer posibles factores o atributos que pudieran explicar la posible atracción hacia una organización. En el siguiente apartado se presentarán investigaciones empíricas que den una noción clara sobre aquellos factores que influyen en la atracción con la finalidad de dirigirnos hacia una propuesta de cómo valorar el atractivo organizacional.

4. Acerca de una propuesta de valoración del atractivo organizacional

En el presente apartado se expondrán las investigaciones empíricas más relevantes sobre el atractivo organizacional. Para ello, se comienza con la descripción del trabajo realizado por Berthon et al. (2005), quienes son considerados por algunos autores como los primeros en proponer que el atractivo organizacional está compuesto por cinco dimensiones. Finalmente, se presentarán los trabajos empíricos más relevantes y actuales relacionados al tema de investigación.

4.1. Las cinco dimensiones del atractivo organizacional por Berthon, Ewing y

Hah

Como se mencionó en apartados anteriores, el atractivo organizacional es un antecedente de la marca empleadora y, al buscar una manera de medir el atractivo organizacional para esta investigación, se consideró pertinente realizar un apartado enfocado a describir el estudio realizado por Berthon et al. (2005) sobre el concepto de la atractividad del empleador o, según otros autores, la atractividad organizacional.

Los autores identificaron los componentes de la atractividad del empleador desde la perspectiva de los potenciales empleados (Roy, 2008) en un estudio que tuvo como referencia literaria a Ambler y Barrow (1996) para la definición de lo que se concibe como marca empleadora, es decir, aquellos atributos funcionales, económicos y psicológicos que provee el empleo y permiten identificar a la empresa empleadora.

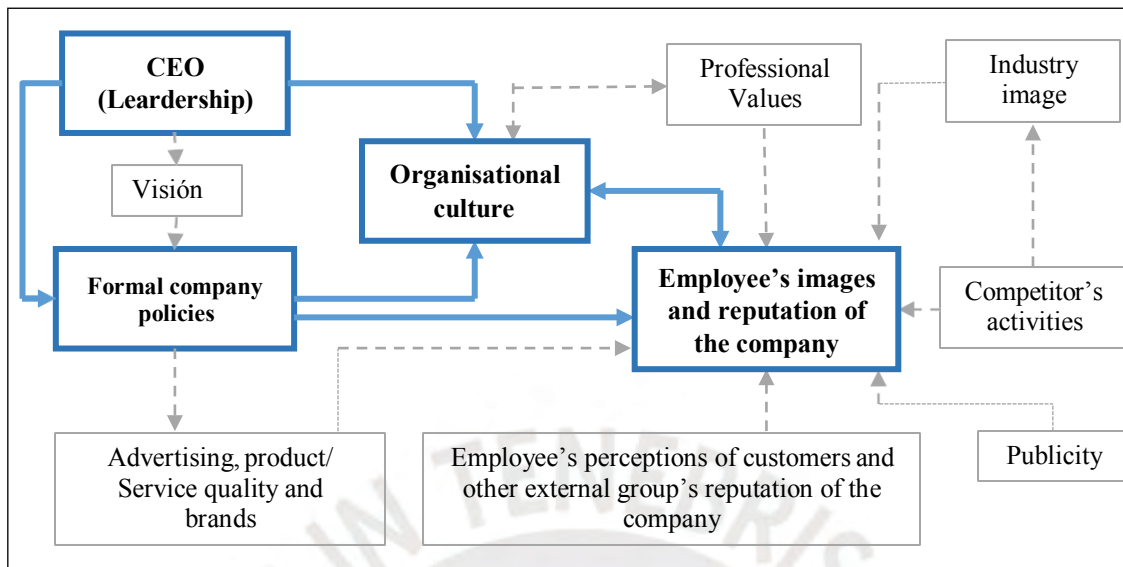
En el apartado 2.2 quedó evidenciado que el constructo de atractivo organizacional está estrechamente vinculado con la estrategia de marca empleadora. Debido a ello, los autores se basaron en las dimensiones previamente identificadas por Ambler y Barrow (1996) para proponer que el atractivo organizacional está compuesto por cinco dimensiones. El objetivo central de dicha investigación fue la creación y validación de una escala de medición para manejar el atractivo del empleador o atractivo organizacional. Como bien mencionan los autores, se tuvo “una base

deductiva para desarrollar, cortesía la delineación inductiva de tres dimensiones” (Berthon et al., 2005, p. 156). Las cuales hacen referencia claramente a los aspectos funcionales, económicos y psicológicos propuestos por Ambler y Barrow.

Para Berthon et al. (2005) el atractivo organizacional se entiende como “los beneficios esperados que un potencial empleado ve en trabajar para una organización específica” (Berthon et al., p. 156). Según los autores, el constructo de atractivo organizacional es un antecedente del capital o valor de la marca empleadora, el cual es considerado como un concepto más general. De esta manera, “entre más atractiva una empresa sea percibida por potenciales empleados, más fuerte será el capital de la marca empleadora de la empresa” (Berthon et al., 2005, p. 156). Ambler y Barrow (1996) mencionan, de manera general, que una marca empleadora es otra marca dentro de la gestión de una empresa, pero enfocado a otro segmento. Bajo este supuesto, y como se comentó previamente, los autores realizan un símil entre los beneficios obtenidos por los consumidores de un determinado producto/servicio, y los beneficios que obtienen los empleados (como clientes internos), de una marca empleadora.

Los beneficios de funcionalidad, rareza (escasez o precio de mercado) y beneficios psicológicos para los consumidores, se traducen en beneficios para los empleados; desarrollo, compensación y visión/propósito, respectivamente (Ambler & Barrow, 1996), los que influirían en las percepciones de los empleados respecto de la atractividad que presenta una organización en particular (Liu, 2015). En la figura 5 se puede apreciar como ciertas características de la organización como valores profesionales, cultura organizacional, políticas de la empresa calidad de los servicios/productos, la imagen de la empresa en la industria, actividades de la competencia, esfuerzos en publicidad y la imagen que tienen los empleados de los consumidores y otros grupos de interés, influyen sobre las percepciones de los empleados en general.

Figura 5: Factores que afectan la percepción de los empleados respecto a la reputación e imagen corporativa (1994)



Fuente: Dowling (1994, citado en Ambler & Barrow, 1996)

A partir de lo anterior, Berthon et al. (2005), desarrollan su escala de atractivo organizacional llamado EmpAt que, luego de una depuración en base a estadísticos de fiabilidad y validez, resultan en 25 ítems que explican 5 factores. Estos factores corresponden a las cinco dimensiones del atractivo organizacional:

- Valor interés: Grado en que un individuo es atraído a un empleador que provee un fascinante ambiente de trabajo, prácticas de trabajo novedosas y hace uso de la creatividad del trabajador para proveer de productos innovadores y servicios de alta calidad (p. 159).
- Valor social: Grado en que un individuo es atraído a un empleador que provee un ambiente de trabajo divertido, feliz, provee de buenas relaciones entre colegas y una atmosfera de equipo (p. 159).
- Valor económico: Grado en que un individuo es atraído a un empleador que provee un salario por encima del promedio, paquetes de compensación, seguridad laboral y oportunidad de ser promovido (p. 159).
- Valor desarrollo: Grado en que un individuo es atraído a un empleador que provee reconocimiento, autovaloración y confianza, acompañado con experiencias que mejoran la carrera laboral y te permita despegar a trabajos futuros (p. 162).
- Valor aplicabilidad: Grado en que un individuo es atraído a un empleador que provee oportunidades de aplicar todo lo que ha aprendido y la posibilidad de enseñar a otros en un ambiente humanitario y enfocado en el cliente (p. 162).

Los valores descritos tendrían un sustento en los atributos de la marca empleadora propuestos por Ambler y Barrow. En ese sentido, los valores o dimensiones de interés y social corresponderían al atributo psicológico; los valores de aplicabilidad y desarrollo se incluirían en el atributo funcional; y el valor económico en el atributo económico (Berthon et al., 2005).

Como resultados finales de la investigación, se pudo validar la fiabilidad de la escala y se determinó la posibilidad de aplicar la escala en diferentes contextos y situaciones, por ejemplo, emplear la escala como una forma de rastrear los cambios en la percepción de los empleados con respecto a la empresa en el transcurso del tiempo. Del mismo modo, poder aplicar la escala a diferentes públicos objetivo de potenciales empleados (estudiantes, graduados y profesionales). Sin embargo, los autores enfatizan las limitaciones de la escala, al reconocer que la validación externa y la generalidad de la escala depende en gran medida del sujeto en la cual se basó, es decir que la escala EmpAt solo puede ser generalizable en estudiantes a finales de su carrera universitaria. Finalmente, el contexto cultural también genera serias limitaciones en la aplicación de la escala ya que el estudio se llevó a cabo en Australia y en estudiantes de negocios, pudiendo presentar diferencias si es que se aplicase la escala en otras carreras profesionales.

Hasta este punto, se puede concluir que el estudio realizado por Berthon et al. (2005) extiende las tres dimensiones de la marca empleadora propuestos por Ambler y Barrow (1996) a una escala de cinco factores para medir la atractividad del empleador, en ese sentido, provee de un fundamento base para la medición de la valorización por parte de los empleados de los atributos que hacen más atractiva a una organización en una realidad laboral específica. Sin embargo, a pesar de que la escala de medición presentó una fiabilidad apropiada, no ha sido muy utilizada de manera general en investigaciones (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013) con excepción de dos estudios en la India (Roy, 2008) y (Saini, Rai, & Chaudhary, 2014), un estudio en Sri Lanka (Arachchige & Robertson, 2011), en Turquía (Alniaçik & Alniaçik, 2012), en España (Vilas, 2015) y, en un contexto latinoamericano, en Chile (Liu, 2015).

Sin embargo, la presente escala es reconocida por contribuir con un modelo teórico de las dimensiones del atractivo del empleador o atractivo organizacional (Bendaraviciene, 2014). Por otro lado, en el estudio de Roy (2008), tuvo como resultado la creación de tres dimensiones adicionales a la escala original de Berthon et al. (2005). Además, en el estudio de Arachchige et al. (2011) también tuvo como resultado la incorporación de siete dimensiones adicionales a la escala EmpAt. Por su parte, Saini et al. (2014) considero otros ítems adicionales a la escala de Berthon et al. (2005) basado en el estudio de Roy (2008), teniendo una escala de 29 ítems a diferencia de las 25 finales de la escala EmpAt.

De esta manera, como mencionan Sivertzen et al. (2013), estos resultados demuestran la necesidad de seguir poniendo a prueba la escala desarrollada por los autores Berthon et al. (2005) Además, se considera que la herramienta ha sido empleada, en la mayoría de los casos, desde la perspectiva del potencial aplicante, por lo que se necesita recopilar y analizar otras investigaciones empíricas que busquen aproximarse a una mejor y aplicable herramienta de medición para el atractivo organizacional, enfocada en una perspectiva interna y en un contexto distinto. Para tal fin, se ha identificado una escala de medición desarrollada por Bakanauskiene et al. (2011) denominada como *Organizational Attractiveness Extraction Scale* o OAES, por sus siglas en inglés, el cual se detallará a continuación.

4.2. Atractivo organizacional: enfoques, componentes y cómo medirlo

En la actualidad, la marca empleadora ha demostrado ser una herramienta o estrategia efectiva en proyectar una imagen distintiva de una organización en la mente de potenciales y actuales empleados, y posicionarse como el empleador por excelencia o concebirse como un gran lugar para trabajar (Saini et al., 2014). Esto explica la gran cantidad de organizaciones que buscan formar parte de las encuestas de mejor empleador o BES (*Best employer surveys*) por sus siglas en inglés.

En base a los hallazgos de Moroko y Uncles (2008), se puede determinar que una marca empleadora exitosa debe ser conocida e identificable, relevante y resonante para y con los empleados, y debe diferenciarse con respecto a otras organizaciones. De esta manera, las encuestas de mejor empleador son consideradas, de manera explícita o implícita, como los mayores indicadores de una estrategia de marca empleadora exitosa, pues brindan a las organizaciones de los rasgos previamente mencionados y, por lo tanto, se consideran como un buen indicador para medir el éxito o fracaso de los esfuerzos de una estrategia de marca empleadora (Saini et al., 2014).

Debido a esta tendencia de formar parte de las encuestas de mejor empleador, es que en los últimos años surgen múltiples encuestas de ‘mejor empleador’ como la encuesta de Great Place to Work Survey, el cual evalúa a las organizaciones usando variados parámetros de atraktividad del empleador (EA) y los posiciona en una lista de buenos lugares para trabajar (Love & Singh, 2011). De esta forma queda nuevamente evidenciado como la construcción o elaboración de una estrategia de marca empleadora siempre está vinculado a aquello hace atractiva a una organización en particular. Es por ello que, como se verá a continuación, los estudios sobre la marca empleadora suelen estar relacionados a medir el atractivo de una organización como empleador.

Ahora bien, una vez que es comprendida la relevancia y utilidad del atractivo organizacional, es de gran importancia poder determinar cómo es que este ha sido medido y evaluado dentro de las organizaciones. En ese sentido, lo que se presenta a continuación, es una adaptación de la recopilación de Bakanauskiene et al. (2017), la cual hace referencia a distintas investigaciones y enfoques sobre el atractivo organizacional y la marca empleadora, así como las variables y dimensiones que se tomaron en cuenta para la composición del atractivo organizacional.

Tabla 2: Medición del atractivo organizacional (2017)

Investigación – Enfoque / Autores	Dimensiones/ Variables consideradas	Elementos
Administrando y midiendo la marca del empleador: Ambler y Barrow (1996)	Beneficios funcionales	Actividades útiles y/o de desarrollo
	Beneficios económicos	Recompensas materiales o monetarias
	Beneficios psicológicos	Sentimientos como pertenencia, dirección y propósito
Atractivo Organizacional para posibles solicitantes: Lievens et al. (2001)	Características organizacionales	Tamaño, nivel de internacionalización, <i>mix</i> de pagos, nivel de centralización
	Atractivo de la organización	Seis elementos, por ejemplo, "Me gustaría mucho trabajar para esta organización"
Atractivo Organizacional como empleador: Turban (2001)	Atributos organizacionales	Imagen de la compañía, compensación y seguridad laboral, trabajo retador
	Imagen de la compañía	Preocupación por el medio ambiente, altos estándares éticos, buena imagen pública, involucramiento con la comunidad, calidad del producto
	Compensación y seguridad laboral	Beneficios, Compensación, Seguridad laboral, Financieramente sólido, Tratamiento hacia empleados, Oportunidades de avance
	Trabajo retador	Oportunidades para aprender y desarrollarse en el trabajo, desafiantes asignaciones de trabajo, programas de capacitación y desarrollo, competencia de personal, Oportunidades para usar las últimas tecnologías.
Medición de la atracción a organizaciones: Highhouse, Lievens, & Sinar (2003)	Atractivo general	Cinco elementos, por ejemplo, "Para mí, esta empresa sería un buen lugar para trabajo"
	Intenciones de perseguir	Cinco elementos, por ejemplo, "Aceptaría una oferta de trabajo de esta empresa"
	Prestigio	Cinco elementos, por ejemplo, "Los empleados probablemente estén orgullosos de decir que trabajan en esta compañía "

Tabla 2: Medición del atractivo organizacional (2017) (continuación)

Investigación – Enfoque / Autores	Dimensiones/ Variables consideradas	Elementos
La relación de los atributos instrumentales y simbólicos con el atractivo organizacional como empleador: Lievens y Highhouse (2003)	Atributos Instrumentales	Paga, avance, seguridad laboral, demanda de tareas, ubicación, trabajo con los clientes, beneficios, horario de trabajo flexible
	Atributos Simbólicos	Sinceridad, Innovación, Competencia, Prestigio, Robustez
	Atractividad como empleador	Tres elementos, por ejemplo, "Este banco es atractivo para mí como empleador"
Complementario y suplementario calce: Cable y Edwards (2004)	Valores organizacionales / proveedores	Altruismo, Relaciones, Paga, Seguridad, Autoridad, Prestigio, Variedad, Autonomía
Atractivo Organizacional y conocimiento del empleador: Lievens et al. (2005); Marca del Empleador como el paquete de creencias instrumentales y simbólicas: Lievens (2007); Atributos Simbólicos y atractividad organizacional: Schreus et al. (2009)	Atributos Instrumentales	Actividades sociales / de equipo, Actividades físicas, Estructura, Avance, Oportunidades de viaje, Pagos y beneficios, Seguridad laboral, Oportunidades educativas, diversidad de tareas
	Atributos Simbólicos	Sinceridad, Alegría, Emoción, Competencia, Prestigio, Resistencia
	Atractividad como empleador	Tres elementos, por ejemplo, "Para mí, el ejército sería un buen lugar para trabajar"
Atractivo del empleador: Berthon et al. (2005); Atractivo del empleador y redes sociales: Sivertzen et al. (2013)	Valor de interés	Entorno de trabajo emocionante, Prácticas de trabajo novedosas, Mejora de la creatividad de los empleados para producir alta calidad, Productos y servicios innovadores
	Valor social	Ambiente de trabajo divertido y feliz, buenas relaciones entre colegas, Ambiente de equipo
	Valor económico	Salario superior al promedio, Paquete de compensaciones, Seguridad laboral, Oportunidades promocionales
	Valor de desarrollo	Reconocimiento, Autoestima y confianza, Línea de carrera, Plataforma para empleos futuros
	Valor de aplicación	Oportunidad para que el empleado aplique lo aprendido y para que este pueda enseñar a otros, Ambiente orientado al cliente

Tabla 2: Medición del atractivo organizacional (2017) (continuación)

Investigación – Enfoque / Autores	Dimensiones/ Variables consideradas	Elementos
Marco de la experiencia de la marca empleadora: Mosley (2007)	Puntos de contacto del empleador	Reclutamiento, Orientación, Comunicación, Servicios compartidos, Rendimiento y desarrollo, medición, recompensa y Reconocimiento
	Experiencia diaria	Valores, Competencias de gestión, Competencias de liderazgo
El calce Persona-organización y atracción a la organización: Kroustalis y Meade (2007)	Cultura organizacional	Innovación, orientación de equipo, diversidad
	Atracción organizacional	Medida de cinco elementos (Highhouse et al., 2003)
Marca del empleador influencia en los gerentes: Davies (2008)	Crueldad	Egoísmo, Dominio (negativamente balanceado)
	Amabilidad	Calor, Empatía, Integridad
	Empresa	Modernidad, aventura, audacia
	Competencia	Conciencia, manejo, tecnocracia
	Elegancia	Elegancia, prestigio, esnobismo
Dimensiones del atractivo del empleador en el concepto de marca empleadora: Tüzüner y Yüksel (2009)	Marca empleadora integrada	25 variables, por ejemplo, Posibilidades de promoción / avance, Tareas que significan desafíos más grandes, buena referencia para carreras futuras, Soluciones innovadoras, fuerte y clara cultura empresarial, buena ética, Buen liderazgo / gestión, etc.
	Competitividad	Ambiente de trabajo competitivo, paquete de compensaciones competitivo, posibilidad de trabajar desde casa
Marca distintiva del empleador: Edwards (2010)	Transaccional	Pago por performance
	Relacional	Características socioemocionales y culturales
	Ideológico	Propósito ideológico de acuerdo con un conjunto particular de valores y principios
	Características simbólicas de la personalidad	Por ejemplo, "hacer el bien"
	Características instrumentales de la personalidad	Paga, beneficios y otras recompensas basadas en la experiencia del empleo
	Identidad organizacional	Características centrales, distintivas y perdurables
	Reputación existente del empleador	Por ejemplo, una reputación ambiental particularmente buena y sostenible
Percepciones del atractivo organizacional; Nadler et al. (2010)	Horario flexible	"La oferta de trabajo de la compañía incluye un plan de horario flexible"
	Atractivo organizacional	Medida de cinco elementos, por ejemplo, "Encontraría que esta empresa es un lugar atractivo para trabajar "

Tabla 2: Medición del atractivo organizacional (2017) (continuación)

Investigación – Enfoque / Autores	Dimensiones/ Variables consideradas	Elementos
El <i>mix</i> de la Marca Empleadora: Barrow y Mosley (2011)	Una organización más amplia en contexto y política	Reputación externa, comunicación interna, liderazgo superior, valores y responsabilidad social corporativa, sistemas de medición internos, soporte de servicio
	Contexto local y práctica	Reclutamiento e inducción, gestión del equipo, evaluación de rendimiento, Aprendizaje y desarrollo, Recompensas y reconocimiento, Ambiente de trabajo
Modelo del empleado basado en el valor de la marca y el atractivo organizacional: Jiang e Iles (2011)	Valor Económico	La evaluación de las personas sobre sus necesidades económicas
	Valor de Desarrollo	Demandas de las personas con relación al desarrollo profesional
	Valor Social	Las necesidades sociales de las personas, como el sentido de pertenencia
	Valor de Interés	La necesidad de autorrealización y de contar con desafíos interesantes
Rasgos estrechos de personalidad y atractivo organizacional: Kausel y Slaughter (2011)	Atributos simbólicos	Confiabilidad: considerado amigable a nivel organizacional, personal, atento a las personas y honesto
		Dominio: la organización se percibe como grande, exitosa, popular, activa, ocupada
	Factores instrumentales	Innovación: la organización es creativa, emocionante, interesante, único, original
Efectos del calce persona-organización efectos en la atracción organizacional: Yu (2014)	Valores organizacionales / proveedores	Cable y Edwards (2004) Encuesta de valores de trabajo: relaciones, Prestigio, Seguridad, Autonomía
	Cumplimiento esperado de la necesidad	Expresión de valor, comunicación, previsibilidad, confianza, reputación
	Atracción organizacional	Highhouse et al., 2003 (escala de 5 elementos)

Adaptado de: Ambler y Barrow (1996); Lievens et al. (2001); Turban (2001); Highhouse, Lievens y Sinar (2003); Lievens y Highhouse (2003); Cable y Edwards (2004); Tüzüner y Yüksel (2009); Nadler et al. (2010); Barrow y Mosley (2011); Jiang e Iles (2011); Kausel y Slaughter (2011); Yu (2014) citados en Bakanauskiene, Bendaravičienė y Barkauskė (2017).

Ante esta variedad de dimensiones y componentes del atractivo organizacional, surge la necesidad de basarse en aquella investigación que aborde la gran mayoría de aspectos de una forma integrada. Este es el caso de la investigación realizada por Bakanauskiene et al. (2011), y mejorada por Bendaravičienė et al. (2013), en el desarrollo y validación de una escala de medición del atractivo organizacional llamada *Organizational Attraction Extraction Scale* (OAES).

Los autores argumentan que el atractivo del empleador debe ser conceptualizado particularmente para el caso de las universidades, bajo el hecho de que la adopción de las

herramientas de medición disponibles y utilizadas a nivel internacional, podrían producir resultados de poca confianza debido variables tanto nacionales como organizacionales. Adicionalmente, la gran diversidad y ambigüedad de las mediciones disponibles sobre el atractivo del empleador han motivado a no utilizar una sola herramienta a todos los casos, sino sintetizar y crear una escala de medición que se ajuste al caso de las universidades de manera particular (Bakanauskiene et al. 2011).

Para la elaboración de la herramienta de medición, los autores se basaron en la literatura disponible y el análisis de ocho encuestas de las mejores metodologías de evaluación del lugar de trabajo usadas alrededor del mundo detalladas a continuación:

- *Great Place to Work* ®
- *The Chronicle of Higher Education, Great Colleges to Work For, ModernThink Modern Education Insight Survey* ©
- *The Scientist, Best Places to Work Academia*
- *Gallup Great Workplace Award, Q12* ©
- *Canada's Top 100 Employers*
- *Britain's Top Employers*
- *Aon Hewitt Best Employers, Australia and New Zealand*
- *TNS Gallup's Index of the Most Attractive Employer 2006*

Los autores sobrepusieron las distintas dimensiones de cada una de las metodologías y generaron una lista general de 76 dimensiones de la atraktividad organizacional. Posteriormente, se redujeron a 30 dimensiones. Dichas dimensiones fueron puestas al criterio de 15 especialistas en el campo de recursos humanos, marketing, manejo organizacional, psicología organizacional y diseño de cuestionarios de la universidad de Vytautas Magnus elegidos por conveniencia. Paralelamente se realizaron entrevistas semi-estructuradas al personal de la universidad. Posteriormente, se realizó otra validación de contenido de las dimensiones con 12 especialistas, quienes determinaban si los ítems respondían o no a la dimensión a la cual se le había atribuido, dando como resultado 12 dimensiones. Para finalizar, se realizó una prueba piloto de la encuesta para purificar la escala, dando como resultado once dimensiones finales, los cuales son: cultura organizacional, justicia y confianza, trabajo en equipo, entorno Académico, manejo estratégico, satisfacción laboral, relación con el supervisor, compensaciones y beneficios, entrenamiento y desarrollo, balance vida-trabajo y condiciones de trabajo (Bendaraviciene et al., 2013). Esta escala

final es la que se utilizará para la presente investigación, cuyas definiciones de cada dimensión son las siguientes:

Tabla 3: Definiciones de las dimensiones del Atractivo Organizacional (2013)

Código	Dimensión	Definición
D 1	Cultura Organizacional	"Entorno inspirador, fuerte, rico en valores, así como psicológica y socialmente único"
D 2	Justicia y Confianza	"Grado en el que las personas perciben que son gestionadas de manera justa, no se tolera el favoritismo, las disputas se resuelven con justicia; hay equidad en los programas de compensaciones y beneficios; hay confianza en las relaciones entre empleados y la gerencia, entre los empleados y su organización y entre los empleados mismos"
D 3	Colaboración y Trabajo en Equipo	"Grado en el que los empleados creen que se comunican y colaboran de manera efectiva, tanto dentro como fuera de los equipos de la organización"
D 4	Entorno Académico	"Adecuados recursos para soportar las labores de enseñanza y mentoría, flexibilidad en el balance entre investigación y enseñanza, el sistema de tenencia y promoción es transparente"
D 5	Manejo Estratégico	"Empleados perciben que los gerentes y líderes definen metas y objetivos organizacionales significativos"
D 6	Satisfacción Laboral	"Grado en el que los empleados perciben que su trabajo es interesante, valorado y que provee satisfacción personal"
D 7	Relación con el Supervisor	"Relación de calidad con el supervisor y opinión favorable sobre el rendimiento laboral del mismo; percepción de que el supervisor apoya al desarrollo laboral de los empleados, y proporciona retroalimentación valiosa"
D 8	Compensación y Beneficios	"Cuán satisfechos están los empleados con sus compensaciones; la existencia de oportunidades mediante meritocracia y criterios claramente definidos; el grado en que los empleados creen que los beneficios (programas de bienestar) y flexibilidades (programación de trabajo alternativo) que se ofrecen se ajustan a sus necesidades"
D 9	Entrenamiento y Desarrollo	"Entorno que promueve el aprendizaje y crecimiento; los empleados están satisfechos con la capacitación recibida para el presente trabajo"
D 10	Balance entre el Trabajo y la Vida Personal	"Grado en el que los empleados consideran razonable y factible a la carga laboral, y la promoción del equilibrio entre la vida personal y el trabajo por parte de los gerentes"
D 11	Condiciones de Trabajo	"Facilidades adecuadas, herramientas de trabajo necesarias, infraestructura y edificios bien mantenidos, y una excelente tecnología de la información"

Adaptado de: Bendaraviciene et al. (2013)

Los autores sostienen que la escala OAES permite determinar los beneficios tangibles e intangibles que los empleados ven en trabajar para una organización en particular, y el grado en que la organización se percibe como un buen lugar para trabajar.

Los resultados finales de la investigación dieron como hallazgos que el trabajo en las instituciones educativas superiores es motivado por un trabajo interesante, intelectualmente retador, con una buena relación con el supervisor y dedicación. Además, corrobora hallazgos en estudios previos en la cual las instituciones de educación superior enfrentan una reducción en el

salario, incremento de carga laboral, estrés ocupacional y una profundización en la cultura de la desconfianza.



CAPÍTULO 3: LOS DOCENTES A TIEMPO PARCIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ AL 2018

En el siguiente capítulo se introducirán los hechos y datos más importantes que permitan contextualizar la investigación, a modo de brindar un mayor entendimiento sobre el sujeto de estudio, y el entorno en el que él se desenvuelve. En primer lugar, se presentará la importancia de la educación superior para la sociedad, y los antecedentes que llevaron al Perú a la situación en la que se encuentra actualmente en este ámbito, entrando en una discusión y explorando una posible solución. Luego, se detallará más acerca de esta respuesta que ha tenido el gobierno peruano frente a los obstáculos que se presentaron para la educación superior, además de introducir dos agentes importantes de este contexto: la universidad y los docentes. Por último, se darán detalles sobre la universidad en la que se realizó esta investigación, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); presentando al Departamento de Ciencias de la Gestión (DACG) y el Departamento Académico de Comunicaciones (DAC) junto a sus respectivas Facultades, la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación (FCAC); y por último, los tipos de docentes que dictan en ambas Facultades, llegando así a los docentes que dictan a tiempo parcial por asignatura (desde ahora docentes TPA).

1. La educación superior universitaria en el Perú

Como lo menciona la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), la educación es clave para el desarrollo de los países, ya que permite la generación y la acumulación de capital humano preparado, lo que a su vez eleva la productividad de la economía a nivel de la nación (SUNEDU, 2017). Por ello, los gobiernos de distintos países le dan la importancia necesaria para tomar medidas que aseguren su calidad y la democratización de ella, permitiendo llegar a la mayor cantidad de ciudadanos posibles. Una educación de calidad en todos los niveles puede asegurar progreso, difundir cultura y generar valores a futuras generaciones; sin embargo, de todos los niveles educativos, en esta investigación se hará énfasis en la educación superior universitaria del Perú.

1.1. Masificación y calidad de las universidades

No es raro para los peruanos observar una gran cantidad de oferta en educación superior, teniendo tanto a los institutos superiores como a las universidades. De esta última institución, se puede encontrar actualmente 51 universidades públicas y 92 universidades privadas en todo el Perú según la SUNEDU en una actualización realizada el 21 de junio del 2018.

Para Cuenca, “el fenómeno de la expansión de la universidad ha provocado el interés de las ciencias sociales debido a la tensión producida en el “espacio” creado entre la democratización del acceso y la precarización del servicio” (Cuenca, 2015, p. 9). Lo expuesto por este autor refiere a una brecha, consecuencia del impulso que el Estado le dio a la masificación de las universidades y al poco interés mostrado en asegurar la calidad de cada una de estas, es ahí que se entra en un conflicto de posturas; es decir, “entre a aquellos discursos que sostienen que la masificación precariza la educación y aquellos que, contrariamente, la vinculan con el progreso” (Cuenca, 2015, p. 9). De hecho, para Gautier (citado en Cuenca, 2015) las dos posturas mencionadas, tienen su origen en distintas tradiciones teóricas; por un lado, desde una perspectiva fundamentalmente política filosófica, la masificación sugiere un proceso de decadencia de la cultura; mientras que, desde un enfoque económico, la idea de la masificación deviene en progreso y desarrollo.

El proceso por el cual la educación en el Perú tuvo que pasar para llegar a la situación en la que se encuentra hoy tiene su origen en que el Estado buscó que la educación asumiera el doble papel de contribuir con personas capacitadas para impulsar la industrialización y que se logre a su vez incrementar la base de las clases medias (Cuenca, 2015). Para ello, comenta Cuenca, se ampliaron los sistemas de educación básica, lo que a su vez incrementó la demanda de educación superior, y ambos hechos contribuyeron al discurso sobre el papel que tiene la educación en la movilidad social y el crecimiento económico (Cuenca, 2015).

Es así como el progreso en la educación se vio reflejado en indicadores, pues en relativamente poco tiempo la educación básica en el Perú había conseguido cubrir la mayor parte de la población en edad escolar, por ejemplo: más de 95 de cada 100 personas de las nuevas generaciones culminaban la primaria y cerca de 85 culminaban la secundaria (Rodríguez & Montoro, 2013); no obstante, que exista mayor acceso a educación en el nivel primario y sobre todo secundario, termina poniendo a disposición de la educación superior una mayor cantidad de alumnos que deben pasar por un proceso de postulación a una vacante para ingresar, de ser el caso, a una universidad, pero el Estado peruano no estaba del todo preparado para abordar una demanda tan alta de educación superior.

Rodríguez y Montoro (2013), brindan el ejemplo de que en el año 2008 postularon cerca de 600 mil personas por una vacante universitaria y fueron admitidas poco más de la mitad, lo que desencadena en que el saldo de personas que no consiguieron una vacante vuelva a postular en un próximo proceso de admisión, pero el número de personas va incrementándose cada año con los alumnos que salen del quinto año de secundaria del año anterior. Por ello, los autores mencionan que este problema indica que hay una demanda de educación superior no cubierta y que año tras año va siendo incrementada, pues los volúmenes de admitidos son inferiores al

número de egresados de la secundaria. Por otro lado, para Cuenca (2015), el proceso de la expansión de la educación superior universitaria se inició en la década del ochenta, donde la matrícula universitaria pasó de ser de 30,000 alumnos, a 255,000 en donde el 79% de la matrícula se concentró en la oferta pública; sin embargo, menciona el autor, no es sino a partir del año 2000 que el crecimiento de la matrícula universitaria despegó.

Cuenca (2015) afirma que el explosivo crecimiento de la matrícula universitaria no fue un asunto fortuito, ya que desde 1996 el Estado peruano decidió liberalizar el mercado educativo. Esto permitió el lucro en las universidades con la finalidad de atraer a la inversión privada que pudiese atender la creciente demanda de los servicios de educación superior, pero esta decisión tuvo otras consecuencias. Abugattas (1996, citado en Cuenca, 2015) sostuvo que el proceso de liberalización del mercado educativo universitario centrado en satisfacer las necesidades del mercado laboral produjo un desfase entre la universidad y la sociedad; pues “No solo el equilibrio entre la demanda y las necesidades del mercado de trabajo se alteró, sino que la investigación quedó postergada en la formación universitaria” (Cuenca, 2015, p. 11). Cuenca refuerza esta idea argumentando que la expansión de la oferta educativa logró que la universidad empezara a perder aquella vieja autoridad para cederle paso a nuevas funciones sociales más asociadas al mundo del trabajo que al “poder del conocimiento” (2015). Tanto Abugattas (1996, citado en Cuenca, 2015) como Cuenca (2015) hacen referencia a la pérdida de rumbo que tiene la universidad peruana, donde se convierte más que nada en una generadora del personal que la demanda de trabajo solicita, más que una institución enfocada en el aprendizaje y búsqueda de conocimiento.

Para finalizar, como menciona Cuenca (2015), este proceso se puede resumir en que la ampliación del acceso a los estudios superiores no llegó a todos y tampoco lo hizo con calidad; que la conservadora fórmula que se aplicó en la educación básica de asegurar la ampliación de la cobertura y luego buscar la calidad no funcionó; por último, que una persona formada en una institución de mala calidad solo contribuirá a incrementar las tasas de subempleo profesional y la informalidad en el país. Todas las consecuencias que resultaron de malas decisiones de parte del Estado peruano desembocan y siguen afectando generaciones hasta el día de hoy. No obstante, además de la masificación de las universidades y la baja calidad de estas, se añade la poca información a la que tienen acceso las personas demandantes de educación superior, pues gracias a la escasa información de estas instituciones, de las carreras a seguir y del desarrollo que puede tener con la profesión elegida en el país, dificulta la elección del centro de estudios al que los postulantes deseen acceder, teniendo injerencia incluso en la regulación del nuevo mercado de universidades.

1.2. La información en el contexto universitario

La información que se pueda tener respecto a un producto o servicio es clave para la decisión de compra por parte de los consumidores, y el servicio brindado por las universidades no es la excepción a la regla. Ante esto, Castro, Rivera y Yamada (2012) dicen que “la información con la que cuentan los potenciales demandantes del servicio educativo juega un rol primordial” (Castro et al., 2012, p.39), y esto es importante porque:

“En un mercado competitivo con información completa, los usuarios son quienes se encargan de regular la calidad, penalizando aquellos bienes o servicios que no se ajustan a sus expectativas. Esta penalización consiste, simplemente, en dejar de consumir el bien o servicio en cuestión para buscar un sustituto” (Castro et al., 2012, p. 39).

Pero la penalización de la que se habla en el texto citado no es del todo cumplida en la realidad, debido a que la calidad y la pertinencia de los servicios brindados por las universidades son difíciles de percibir por adelantado, y solo se revelarían con precisión luego de la experiencia de su consumo por parte de la sociedad; es decir que, en el caso de una profesión, esto significa un lapso de tiempo entre 3 a 8 años después del inicio del proceso formativo para experimentar los beneficios del servicio educativo. De hecho, los jóvenes deben esperar hasta su egreso para comenzar a trabajar y darse cuenta si lo que recibe por su labor se ajusta a lo que esperaba recibir por el esfuerzo monetario y psíquico que le tomó realizar sus estudios. Esto, entre otras cosas, significa que la decisión respecto a la carrera y la institución elegida, fueron tomadas sin información completa (Castro et al., 2012).

Debido a la situación explicada, existen muchos autores que proponen que se tomen medidas entorno a la información del sector de la educación superior. Entre ellos, tenemos a Barrantes, Bonifaz y Sagasti (2015), quienes dicen que es urgente establecer un sistema de información de educación superior universitaria que permita y facilite la recopilación, organización y divulgación de la información del sector; ya que en la actualidad no existe información actualizada, confiable, pertinente y accesible sobre la calidad de los servicios educativos. Por otro lado, los autores Castro et al. (2012) indican que distintas instituciones del Estado concernientes con la educación superior deben trabajar de manera coordinada para diseñar e implementar un sistema de información. Según los autores, este sistema debería involucrar dos componentes principalmente. El primer componente debería contener datos actualizados y relevantes sobre la oferta educativa; es decir, sobre las carreras, las características de la infraestructura y sobre los docentes de las instituciones. El segundo componente, continúan los autores, estaría enfocado en los resultados; como los salarios y la empleabilidad de los egresados

según las carreras e instituciones, presentados de manera amigable en todas las redes a las que acceden los jóvenes que se encuentren cercanos a culminar la educación secundaria.

Esta organización y presentación de los datos más relevantes contribuirá positivamente con beneficios alrededor del sector educativo, como por ejemplo: se podrá incrementar los conocimientos sobre las características del servicio educativo, se logrará mejorar la toma de decisiones por parte de los postulantes a los programas Académicos que se ofrecen en el Perú, se podrá apoyar los procesos de obtención de licencias, autoevaluación y acreditación, se analizará la pertinencia de las actividades que desarrollan las instituciones educativas y se ofrecerá información sobre el mercado laboral en el país (Barrantes et al., 2015).

Es importante mencionar que, a pesar de lo expuesto, existe una herramienta de información que es de las más difundidas en los últimos años: los rankings, cuya función es enlistar a las universidades de mejor calidad a nivel global y a nivel de país; sin embargo, como dice Hazelkorn (2015, citado en SUNEDU, 2017) existen dudas de los métodos que se usan para realizarlos. Los rankings tienen el beneficio de ser una fuente de información que cuenta con rápida difusión, llegando a los principales *stakeholders* de las universidades, y de esta manera brindan una idea del mejor lugar para realizar los estudios universitarios (SUNEDU, 2017, p. 29). No obstante, los rankings no están libres de críticas, pues volviendo al autor antes mencionado, Hazelkorn (2007, citado en SUNEDU, 2017), considera que los principales problemas de esta herramienta lo conforman tres grupos: los procesos técnicos y metodológicos que se usan para elaborarlos, la utilidad de los resultados para los *stakeholders*, y la comparabilidad entre universidades que poseen distintas metas y misiones. Por lo tanto, se concluye que si bien los rankings brindan un acercamiento a cuál sería la mejor universidad en el país, se debería continuar con la búsqueda de alternativas más confiables y cercanas para brindar la información precisa que es tan necesaria para los jóvenes próximos a elegir una carrera y una institución universitaria.

En conclusión, se puede considerar muy importante la influencia que pueden tener las personas bien informadas como agentes reguladores de la masificación de las universidades, y que para que ello se logre, el Estado debe facilitar los recursos para llevar a cabo la implementación de un sistema que pueda proveer de información relevante al alcance de todas las personas interesadas en cursar la educación superior universitaria. Pero además de apoyar con la provisión de información para la toma de decisiones, el Estado puede contribuir a revertir la situación de las universidades de distintas maneras.

1.3. Aseguramiento de la calidad universitaria

Como se ha explicado, actualmente, y al igual que en la mayoría de los países, una de las preocupaciones fundamentales es el mantenimiento, mejoramiento y garantía de la calidad de la educación superior, haciéndose enormes esfuerzos por lograr su adecuada definición, medición y evaluación (Cevallos, 2014). Por lo tanto, lo que es importante definir para el contexto peruano es cuál sería la mejor manera de poder lograr asegurar la calidad de las universidades; para ello, Cevallos (2014), indica que esto se logra mediante la incorporación de sistemas de evaluación y acreditación institucional, que tienen por fin contribuir al mejoramiento de la eficacia y la eficiencia académica.

El Perú necesita formas de asegurar la calidad de las universidades que surgieron a partir de la liberalización del mercado de la educación superior. De ahí que en el “Informe bienal sobre la realidad universitaria peruana” de la SUNEDU (2017), indican que actualmente se considera como buena práctica internacional la implementación de sistemas integrados que cumplan con el aseguramiento de la calidad universitaria, los cuales están principalmente formados por el licenciamiento, la acreditación, la autoridad académica y los sistemas de información. Los conceptos de cada uno de estos elementos serán expuestos en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Sistemas integrados de aseguramiento de la calidad universitaria

Elemento	Definición
Licenciamiento	"Es un mecanismo que permite al Estado asegurar que las instituciones que entran al mercado a proveer servicios de educación superior cumplan con exigencias mínimas de calidad. Este mecanismo funciona como una barrera de entrada, pero asegura que ninguna institución empiece a operar utilizando insumos y productos cuya calidad está por debajo de las exigencias establecidas".
Acreditación	"Es un mecanismo voluntario que permite que una institución o programa, demuestre que cumple sus propósitos y que mantiene un conjunto de estándares definidos por los actores involucrados. Según Lemaitre y Zenteno (2012), el resultado es que se informa a la sociedad y se garantiza públicamente el grado en que la institución o programa satisface sus propósitos, estándares o criterios definidos. Este mecanismo es utilizado después del licenciamiento, y permite que los actores den señales que les permitan diferenciarse de sus competidores. Además, es clave para promover la movilidad e internacionalización de los estudiantes".
Auditoría Académica	"Es un mecanismo por el cual las instituciones de educación superior verifican internamente que cumplen con metas de indicadores de excelencia académica y reportan su cumplimiento. Su finalidad es el monitoreo interno del cumplimiento de estándares de calidad a lo largo del tiempo, de manera que se hace un aseguramiento continuo de la calidad".
Sistemas de información	"Es un mecanismo que brinda información sobre los logros de las instituciones de educación superior y sobre sus egresados, a potenciales consumidores del servicio educativo y a otros actores interesados. Así, estudiantes, familiares, empresarios, y la sociedad en general pue - den tomar decisiones más informadas".

Adaptado de: SUNEDU (2017)

El licenciamiento, la acreditación y la auditoría académica tienen un efecto regulador sobre la oferta de educación superior, de modo que las universidades que logren cumplir con estos procedimientos podrán considerarse como parte de la oferta de instituciones de calidad; mientras que los sistemas de información, como ya se había adelantado en el subcapítulo anterior, tienen efecto sobre las personas demandantes de educación superior, que bien informadas, tomarán mejores decisiones sobre la inversión en educación que quieran para ellos mismos (SUNEDU, 2017).

Se debe tener en cuenta que el problema de no contar con una educación de calidad asegurada no es únicamente del Perú, pues como indica Cevallos (2014), si se pone atención en los procesos de acreditación en países latinoamericanos, se puede observar que la evaluación de las universidades en América Latina no ha sido una práctica común, cómo si puede serlo en países más desarrollados; sin embargo, esto no es una excusa para no tomar acciones contra los problemas planteados con anterioridad, sino una razón más del porqué el aseguramiento de la calidad de la educación superior debe ser tomado con la prioridad debida.

Para finalizar, se debe tener en cuenta todos los mecanismos que existen para lograr el objetivo de brindar a la población peruana una buena educación universitaria, con instituciones licenciadas, con información accesible y completa, con la infraestructura apropiada y profesores capacitados para desarrollar correctamente las funciones de docencia. Como menciona Cuenca: “en el Perú, la educación universitaria tiene asuntos pendientes que resolver para que efectivamente pueda constituirse en el instrumento que se necesita para el desarrollo del país” (Cuenca, 2015, p. 15); es así como para el año 2014, el gobierno peruano promulgó la Ley N° 30220, la denominada Ley Universitaria.

2. La nueva Ley Universitaria N° 30220 y sus *stakeholders*

Según la SUNEDU se aprobó la Ley N° 30220 el 09 de julio de 2014, la nueva Ley Universitaria; la cual tiene por objetivo ordenar el mercado de educación superior universitaria, en lo referente a la universidad pública, la universidad asociativa (sin fines de lucro) y la universidad societaria (con fines de lucro). Para lograr su objetivo, la ley provee un marco normativo para la creación, el funcionamiento, la supervisión y el cierre de las universidades, además de la promoción de la mejora continua de la calidad de los servicios provistos. Además de lo explicado, otro hecho importante que definió esta ley fue la mención explícita al Ministerio de Educación [MINEDU] (2015), como el órgano rector del aseguramiento de la calidad de la educación superior. Es en este contexto también que se crea la SUNEDU, que es responsable de establecer y verificar las condiciones básicas de calidad para el licenciamiento, supervisión y fiscalización de las universidades en el Perú (Bonifaz, 2015).

2.1. Antecedentes

Entre los principales acontecimientos que llevaron a que se promulgue la ley N°30220, tenemos que en los años ochenta, el Estado se distanció de la tarea de invertir en la educación universitaria, y la promulgación de la ley 23733 que permitió la masificación de las universidades; en el año noventa y seis, se promulga el decreto de ley 882, Ley de promoción de la inversión en educación, donde se permitieron las formas empresariales o societarias en la formación de universidades; el incremento de universidades fue ascendente con el pasar de los años, donde poco antes de entrar a la primera década del 2000, se tenían 65 universidades a nivel nacional, y para el año 2015 se contaron más de 140 universidades; las elevadas tasas de matrículas; y la poca producción nacional en investigación científica en comparación con las publicaciones de otras universidades latinoamericanas (Bonifaz, 2015).

Adicional a los hechos antes explicados, el 2008 marcó un hito en la política pública de regulación de la educación universitaria cuando el tribunal constitucional señala en una sentencia que la actividad educativa universitaria debe contar con la supervisión y fiscalización permanente por parte del Estado, exhortándolo a tomar medidas institucionales que reformen el sistema de la educación universitaria en el Perú (SUNEDU, 2017). Este fue el primer paso que se dio para lo que consecuentemente terminaría convirtiéndose en la Ley Universitaria, al darle paso a la toma de acciones por parte del Estado; sin embargo, la implementación de esta ley no fue sencilla por los contratiempos que hubo al entrar el tema en discusión.

Según narra Cuenca (2015), hubo un conflicto de intereses al entrar en la discusión sobre qué reformas debían emprenderse, lo que terminaba impidiendo un intercambio abierto de ideas. Según explica el autor, el debate que hubo alrededor de la Ley Universitaria mostró el descuido del Estado con las universidades públicas, la heterogénea calidad de la oferta de educación privada, los impresionantes sueldos de autoridades universitarias, ocho congresistas vinculados a universidades privadas, universidades públicas que no invertían el presupuesto asignado para investigación, y múltiples universidades privadas que obtenían millones de soles de utilidad a cambio de brindar un servicio de poca calidad. El planteamiento de la Ley Universitaria se encontró con todos estos percances que no lograron más que evidenciar la necesidad de la intervención del Estado en el sistema de educación superior universitario de manera drástica.

2.2. ¿Qué estipula la nueva Ley Universitaria?

La ley N°30220 está compuesta por 133 artículos, que según Cuenca (2015), atiende principalmente a tres ejes: el primero es que el Estado asume la rectoría de las políticas educativas en todos los niveles educativos, bajo el supuesto de que el desarrollo del país requiere de una alineación de estas políticas; el segundo está relacionado precisamente con la actividad reguladora del Estado; y el tercer eje, involucra a la reafirmación de que la universidad es un espacio de construcción de conocimiento basado en la investigación y la formación integral de los estudiantes. Entonces, si bien se puede entender a la Ley Universitaria de manera general como lo menciona el autor, lo que se hará en esta investigación es explicar los artículos que más relevancia tienen para presentar al sujeto de estudio.

En ese sentido, en la Ley Universitaria se definen algunos de los *stakeholders* más importantes del sector de educación superior universitaria; por ello, se iniciará con detallar lo que dicta el artículo 80 de la ley N°30220, que refiere a los docentes. En este artículo se dividen a los docentes en tres grandes grupos: Los docentes ordinarios, subdivididos en principales, asociados y auxiliares; los docentes extraordinarios, compuestos por eméritos, honorarios y similares dignidades que señale cada universidad; y los docentes contratados, que prestan servicios al plazo determinado en los niveles y condiciones que fija el respectivo contrato. Adicional a ello, se menciona en el artículo 80 que, en toda institución universitaria, sin importar su condición de privada o pública, debe haber un mínimo de 25% de docentes que tengan una dedicación a tiempo completo (Ley N° 30220). Esta última medida incentiva a que las universidades promuevan el proceso de promoción de la carrera académica, que demanda ciertos requisitos, para lograr contar con el 25% de docentes a tiempo completo.

Justamente y respecto a lo último mencionado, se procederá a detallar lo correspondiente al artículo 83, donde la Ley N° 30220 describe la promoción de la carrera docente de la siguiente manera:

- Para ser profesor principal se requiere del título profesional, y haber sido nombrado antes como profesor asociado; se explica también que, por excepción, podrán concursar sin haber sido docente asociado a esta categoría, profesionales con reconocida labor de investigación científica y trayectoria académica, con más de quince años de ejercicio profesional.
- Para ser profesor asociado, se requiere título profesional, grado de maestro, y haber sido nombrado previamente como profesor auxiliar; por excepción podrán concursar sin haber sido docente auxiliar a esta categoría, profesionales con reconocida labor de investigación científica y trayectoria académica, con más de diez años de ejercicio profesional.

- Para ser profesor auxiliar se requiere de un título profesional, grado de Maestro, y tener como mínimo cinco años en el ejercicio profesional.

En el artículo 85 de la Ley Universitaria (Ley N° 30220), se explica en qué consiste el régimen de dedicación de los docentes a la universidad, donde los profesores ordinarios pueden ser: a dedicación exclusiva, donde el docente tiene como única actividad remunerada la que presta a la universidad; a tiempo completo, cuando su permanencia es de cuarenta horas semanales, en el horario que sea fijado por la universidad; y por último, los docentes a tiempo parcial, cuando su permanencia es menos de cuarenta horas semanales.

A modo de cierre, se conoce que la ley N° 30220 nace como respuesta y a consecuencia de lo explicado con anterioridad respecto a la situación en la que se encontraba el sistema de educación superior en el Perú, con el objetivo general de regular y asegurar la calidad de los servicios brindados por las universidades. Además de ello, se rescataron los artículos de mayor interés para esta investigación, pues conciernen a agentes como a los docentes; sin embargo, se entrará a definir y detallar a mayor profundidad sobre un elemento clave para este estudio, tanto a las universidades como a los docentes.

2.3. La universidad peruana

Según el artículo 3 de la Ley Universitaria, la universidad es una “comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial” (Ley N° 30220, p. 6). Adicional a esta definición, se tiene la de Cevallos (2014), donde indica que la universidad es una institución cuyos resultados, quehacer y misión deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral de la sociedad y el hombre; por lo que implica ser evaluada en su quehacer como institución educativa superior, dada la relevancia social, económica y educativa que posee, para conocer en qué medida se están cumpliendo los compromisos mayores con la sociedad. Por otro lado, Mas (2011) menciona que la universidad está en uno de los mayores momentos de transformación de su historia, debido a los cambios sociales de los últimos años y también causado por la tendencia al “rendimiento de cuentas” que se está instaurando en el sector público y privado.

Los cambios que son mencionados en el párrafo anterior son mencionados también por Cevallos (2014), quien explica que las universidades del s. XXI enfrentan una serie de desafíos y dificultades producto del entorno cambiante, de la globalización y del ideal de posicionarse en la sociedad en plena era del conocimiento. En consecuencia, continúa el autor, las universidades del Perú no son ajenas a esta realidad y para insertarse en este escenario competitivo, deben plantearse

estrategias que las conduzcan a superar estos retos, los mismos que están ligados a la búsqueda de competitividad brindando calidad de enseñanza, promover la investigación y mejorar sus servicios. Pero, tal y como menciona Mas (2011) los cambios por la calidad que está viviendo la universidad peruana, afectan también las funciones, roles y tareas del profesor, quien requiere de nuevas competencias para llevar a cabo correctamente sus funciones profesionales como docente.

La universidad contribuye con la sociedad siendo un espacio que cuenta con el capital humano y el presupuesto adecuado para producir conocimiento de alta rigurosidad a través de la investigación a un nivel básico y aplicado. Adicional a esto, la universidad se acopla a su entorno más cercano, de manera que es un apoyo para resolver problemas locales y nacionales; es por eso que también se posiciona como un actor relevante del cambio social. Para ello, la universidad dispone de recursos para la formación académica de los estudiantes y el desarrollo y promoción de la investigación, tales como aulas adecuadamente implementadas, laboratorios equipados, bibliotecas y bases de datos con recurso de información, equipamiento actualizado, entre otros (MINEDU, 2015). Estas instituciones debes estar adecuadamente equipadas para brindar un correcto ambiente de trabajo tanto para docentes como para alumnos.

Por lo mencionado, es claro que las universidades tienen un compromiso con la sociedad contribuyendo tanto con el cambio social como con la producción de conocimiento; sin embargo, los autores Rodríguez y Valerio (2017), mencionan que la principal función de estas instituciones es la de dar respuesta a la demanda de competencias requeridas por el sector laboral; ya que las universidades son las responsables de desarrollar en sus egresados las habilidades necesarias para que sean capaces de responder a las exigencias de un mundo cada vez más competitivo. Esta descripción de la función que debe cumplir la universidad no es lejana a la brindada por el MINEDU en el párrafo anterior; no obstante, en esta última se prioriza el servicio que deben tener las universidades con el continuo desarrollo de la sociedad y la generación de conocimiento; por ello, se puede decir que una universidad que esté cumpliendo correctamente con el servicio educativo, contribuirá con profesionales de calidad para el continuo crecimiento del país.

Otra manera de evaluar la calidad de las universidades es la propuesta por Barrantes, et al. (2015) en la que definieron seis categorías para la evaluación de estas instituciones, a partir de sus actores, recursos y procesos:

Tabla 5: Categorías para la evaluación de las universidades peruanas

Categoría	¿Por qué?
Docentes	Un servicio de educación superior de calidad debe contar con Académicos con vocación y dedicación docente, respaldados por grados Académicos de prestigio, y por una demostrada observancia deontológica. La carrera académica se rige por la excelencia y la meritocracia que comprende la docencia y la investigación, confirmadas por una producción académica e intelectual de avanzada y reconocida por sus pares.

Tabla 5: Categorías para la evaluación de las universidades peruanas (continuación)

Categoría	¿Por qué?
Estudiantes	Un servicio de educación superior de calidad debe contar con mecanismos de selección apropiados, garantizar la adecuada progresión en los estudios y aumentar las competencias profesionales de sus egresados. Su formación debiera permitirles ejercer la profesión que estudiaron y evolucionar en sus capacidades profesionales y humanas. Se espera a su vez que dichos estudiantes egresen con las competencias científicas y ciudadanas que el país requiere.
Disciplinas y programas profesionales	Un servicio de educación superior de calidad debe promover que tanto los currículos como los programas de enseñanza tengan objetivos claros, que se evalúen y renueven constantemente y que se adecúen a la demanda social. Los programas deben integrar la investigación y la docencia, promover la interdisciplinariedad, el uso de nuevas tecnologías, y la recuperación de los conocimientos no-occidentales, históricamente excluidos, a través de la promoción de la interculturalidad.
Infraestructura	Un servicio universitario de calidad debe contar con recursos idóneos para la formación e investigación; como aulas adecuadamente implementadas, bibliotecas y bases de datos de recursos de información, laboratorios y equipos actualizados y renovados permanentemente.
Servicios de apoyo	Un servicio universitario de calidad debe ofrecer programas de apoyo a estudiantes de menores recursos a través de becas, servicio médico y apoyo para alimentación.
Extensión y proyección social	Un servicio universitario de calidad debe ofrecer clínicas (jurídicas, médicas, psicológicas y otras), servicios de proyección social, educación continua, y debe vincularse con la sociedad en general y la comunidad de su entorno.

Adaptado de: Barrantes, et al. (2015)

Para concluir, se debe tener claro que la universidad es una institución autónoma, y esta autonomía debe ser ejercida de manera responsable en estricto respeto a la Constitución y al marco legal vigente; es decir, la nueva Ley Universitaria (MINEDU, 2015). Tras haber explicado un poco más acerca de la universidad, se procederá a desarrollar a uno de sus principales *stakeholders*, el docente universitario en el contexto peruano.

2.4. El docente universitario peruano

Según el MINEDU (2015), las personas que se dedican a la docencia universitaria cuentan con vocación y dedicación profesional, además de ser respaldados por los grados Académicos de prestigio obtenidos y por su ética profesional. Por el lado de la relación con la universidad, los docentes desarrollan su función educativa en la institución, y esta reconoce de manera pública la productividad intelectual de su plana docente, medida a través de las publicaciones que elaboran a nivel nacional e internacional. Por otro lado, la carrera académica del docente universitario se rige por la excelencia y la meritocracia, contribuyendo de esta manera a la alta calidad del proceso formativo que se ha estado buscando, y a la producción académica e intelectual (MINEDU, 2015). Por ello, la Ley Universitaria dispone ciertos requisitos para ejercer la función de docente ordinario o contratado, los cuales son detallados en el artículo 82, donde se indica que se necesita del grado de Maestro para la formación en el nivel de pregrado; el grado de Maestro o Doctor

para maestrías o programas de especialización y el grado de Doctor para la formación a nivel de doctorado (Ley N° 30220)

Respecto al perfil de las personas que se dedican a la docencia, los autores Romaña y Gros (2003) mencionan que los que se inician en la vida académica como profesores tienen una característica común: comparten el gusto por el aprendizaje, el estudio y la investigación; por ello, ya que pocos lugares, aparte de la universidad, permiten desarrollar una vida profesional ligada a aspectos autoformativos, las personas que comparten ese gusto, se dedican a la docencia; y es que el atractivo que inicialmente tienen las universidades es precisamente el de ser un lugar para continuar aprendiendo. Pero adicional al deseo que puede tener un docente por seguir aprendiendo, la persona que ejerza un cargo como profesor universitario debe tener también en cuenta que tiene el deber de formar a la siguiente generación de profesionales para el país; por lo tanto, los docentes deben ser también personas bastante capacitadas para el puesto. Todo ello porque, “la sociedad actual, regida por una economía basada en conocimiento, demanda personas cada vez más competentes” (Rodríguez & Valerio, 2017, p. 110).

Los docentes son pieza clave en la formación de futuros profesionales, por ello y tal y como lo dicen los autores Castro et al. (2012), se debe priorizar la formación del capital humano en el caso peruano; es decir, al cuerpo docente, incentivando la postulación a becas para especializaciones en el extranjero y otras actividades que involucren la actualización de conocimientos y capacidades de investigación. Siguiendo con la importancia que tiene la preparación del docente, en un estudio realizado por Rodríguez y Valerio (2017), se le pregunta a un grupo de estudiantes sobre cuáles consideraban que eran las prácticas más importantes para facilitar su aprendizaje. Los estudiantes respondieron, en primer lugar, con un 34.8%, que la respuesta era “la vinculación entre teoría y práctica”, refiriéndose al ejercicio sistemático consciente del profesor por relacionar los conceptos teóricos con ejercicios prácticos, lo que requiere del conocimiento aplicado del curso que dicta; por otro lado, con un 11.3%, los alumnos eligieron como respuesta “las experiencias reales del profesor”, que refiere a la capacidad del docente para explicar los conceptos teóricos y relacionarlos con ejemplos de su experiencia profesional con casos reales.

Tras lo expuesto en el estudio mencionado, se pone en evidencia dos aspectos del sector educativo que deben ser tomados en cuenta como primordiales, específicamente respecto a los docentes. El primero es que, a pesar de que existen actualmente múltiples factores que pueden incidir en el aprendizaje de un estudiante, el profesor es aún el elemento más importante (Rodríguez & Valerio, 2017); por ello los alumnos encuestados tuvieron respuestas haciendo referencia a las prácticas de los docentes en su enseñanza. En segundo lugar, que la preparación

y capacitación de un docente universitario, siendo este el recurso más importante del proceso de aprendizaje de los alumnos debe ser constante y excelsa. Este último hallazgo no es extraño para la literatura, pues como mencionan Romaña y Gros (2003), el contexto actual va mostrando que las universidades se van interesando cada vez más por la calidad de su plana docente y por la formación de estos.

Este aspecto es también tomado en la Ley Universitaria, pero desde una visión que busca el aseguramiento de la calidad del servicio de educación superior, exigiendo que los docentes cuenten con la formación necesaria para el puesto en la universidad. Esto se menciona dentro del acápite de “Disposiciones complementarias transitorias”, en donde la tercera disposición explica el plazo de adecuación de docentes de la universidad pública y privada, detallando que “los docentes que no cumplan con los requisitos a la entrada en vigencia de la presente ley tienen hasta cinco (5) años para adecuarse a esta; de lo contrario, son considerados en la categoría que les corresponda o concluye su vínculo contractual” (Ley N° 30220, p. 59).

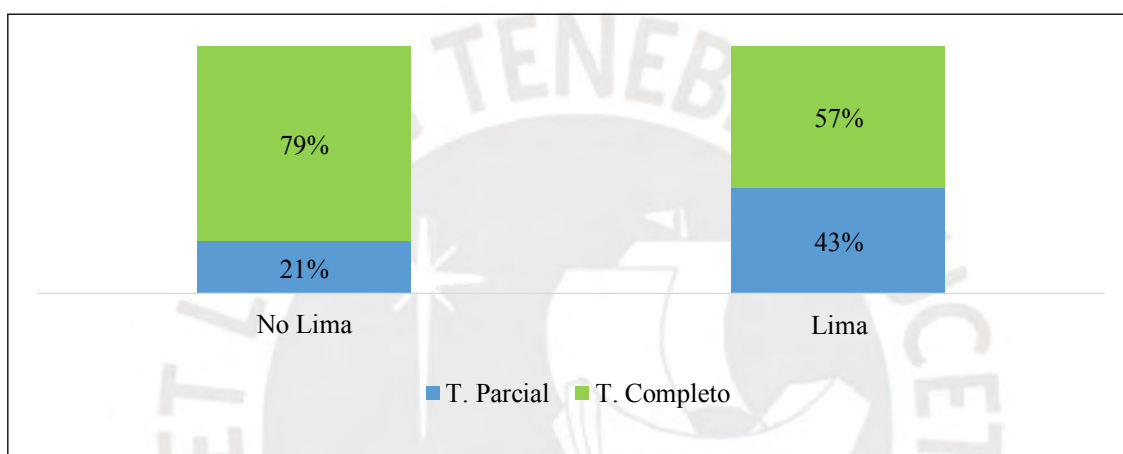
Por lo antes mencionado, el autor Mas (2011), comenta que el profesor universitario debe afrontar nuevas demandas y un aumento de exigencias en el desarrollo de su trabajo como docente; por ello, indica que esta profesión está mutando y aumentando su complejidad cada vez más. Esto es algo que la Ley Universitaria vislumbró, y por ello uno de los requisitos para ser docente de pregrado es contar mínimo con el grado de Maestro. Pero, además de ello, el profesor universitario tiene una función esencial y una obligación, que es realizar investigación (Bonifaz, 2015), área en la cual los cambios también van sucediendo; por ejemplo: el fomento de la investigación competitiva, la creación de equipos multidisciplinares integrados por miembros de distintas universidades, regiones, etc (Mas, 2011). Es por todo esto que en consenso se considera que las funciones de un profesor universitario se encuentran en constante cambio y evolución, todo con el objetivo de continuar mejorando la calidad educativa y la producción de conocimiento.

Según Romaña y Gros (2003), a propósito de la exigencia que significa ser un profesor universitario, indican que el ejercicio de la docencia se convierte en una parte importante de la vida de las personas que deciden dedicarse al sector de la educación superior, y el hecho de ser profesor es parte ya de su identidad como profesional; sin embargo, consideran que en muchos casos, el hecho de ser docente y todo lo que implica esto, no es el aspecto que principalmente atrae a las personas a trabajar en los Departamentos Académicos. Por lo tanto, si bien la docencia implica vocación y las ganas de seguir aprendiendo, no son estos factores los únicos decisivos para atraer a profesionales a dictar clases en una universidad.

En el Perú, la distribución de los docentes universitarios es bastante variada, por ello y con el objetivo de dimensionar la masa de profesor universitarios se partirá de un estudio realizado

por Castro et al. (2012), donde se clasificó a los docentes de educación superior universitaria en distintos aspectos; sin embargo, para la comparación se partió por la distinción entre universidades privadas y públicas. Las privadas se subdividieron tres grupos de acuerdo al rango de la pensión: universidades de pensión baja, con alrededor de 300 soles mensuales, que concentra el 47% de la matrícula; universidades de pensión media, con una concentración de 37% de la matrícula; y universidades de pensión alta, con un costo de 2,000 soles mensuales aproximadamente, concentrando el porcentaje restante. Las universidades públicas se subdividieron entre las que se encuentra dentro y fuera de Lima:

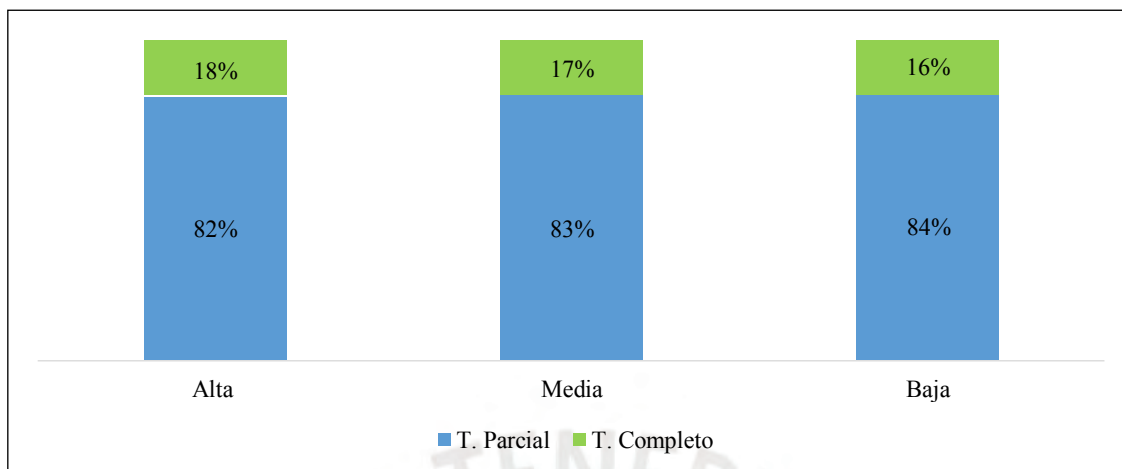
Figura 6: Régimen de dedicación de docentes en universidades públicas según ubicación geográfica



Adaptado de: Castro et al. (2012)

En primer lugar, se hizo una distribución respecto al régimen de dedicación de los docentes en el Perú, en donde se puede apreciar que para el caso de las universidades privadas (ver Figura 6) el número de docentes a tiempo completo es bastante reducido, y aunque los autores mencionan que esto es de esperable, indican que tener un porcentaje demasiado bajo compromete el tiempo dedicado a la preparación de las clases, las evaluaciones y al acompañamiento de los alumnos (Castro et al., 2012); por otro lado, si se compara las universidades de alta, media y baja pensión, se puede observar que no existe mucha variación en la distribución de los docentes. Por el lado de las universidades públicas (ver Figura 7) se puede apreciar que el porcentaje de docentes a tiempo completo es mayor en comparación a las universidades privadas, y que incluso en provincia el porcentaje de los docentes a tiempo completo es mayor.

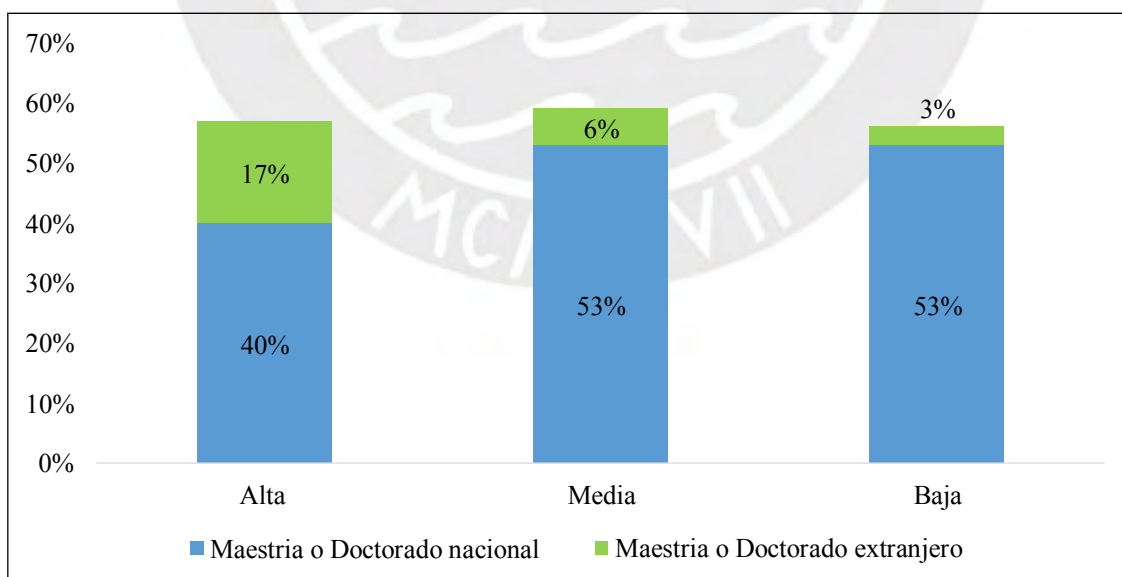
Figura 7: Régimen de dedicación de docentes en universidades privadas según grupo de pensión



Adaptado de: Castro et al. (2012)

En segundo lugar, se realizó una clasificación según el máximo grado alcanzado en el extranjero o en el Perú. Por el lado de las universidades privadas (ver Figura 8), se puede observar que en las universidades de alta pensión se tiene un mayor porcentaje de docentes con maestría o doctorado en el extranjero, un total de 17% de los docentes; mientras que las universidades de pensión media y baja tienen un 6% y 3% respectivamente. Por el lado de las universidades públicas (ver Figura 9), el porcentaje de docentes con maestría y doctorado en el extranjero es bastante similar al de las universidades privadas medias y bajas.

Figura 8: Máximo grado alcanzado extranjero o nacional de docentes en universidades privadas según grupo de pensión

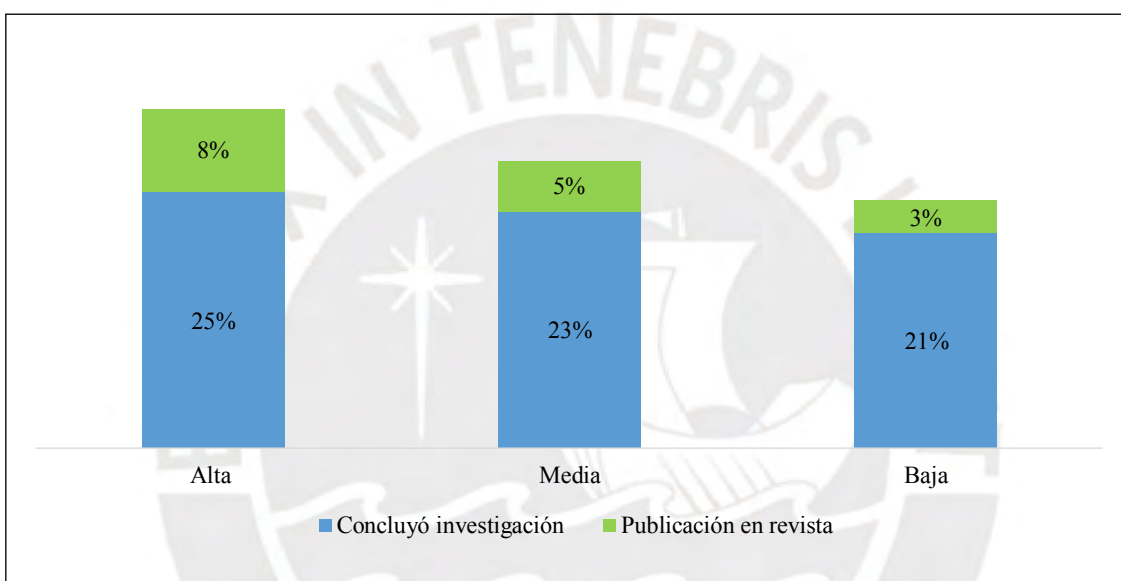


Adaptado de: Castro et al. (2012)

Por último, se realizó una distribución por la producción intelectual de los docentes, dividida entre investigaciones concluidas y publicaciones en revistas indexadas. Dentro de las

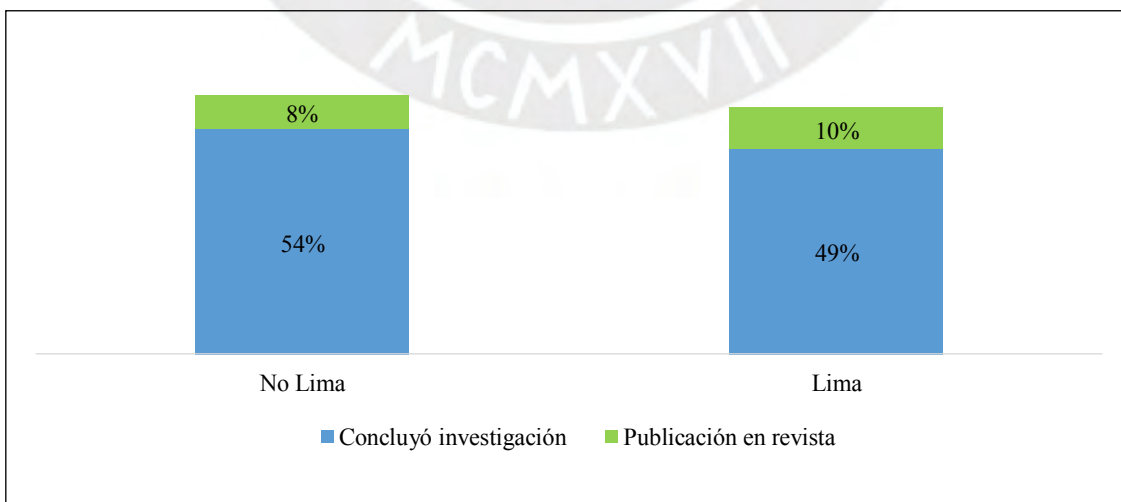
universidades privadas (ver Figura 10) puede observarse que la universidad de pensión alta tiene 25% de los docentes con investigaciones concluidas y otro 8% de ellos con publicaciones en revistas indexadas, teniendo un total de 33% de docentes con producción intelectual. En cambio, las universidades privadas medias y bajas son inferiores hasta en un 9%; ya que las medias cuentan con un 28% y las bajas con un 24% de docentes investigando. Sin embargo, el porcentaje de docentes con producción intelectual de universidades privadas es bastante inferior a la efectuada por universidades públicas en general (ver Figura 11), alcanzando un 62% de docentes en provincia y un 59% en Lima.

Figura 9: Producción intelectual de docentes en universidades privadas según grupo de pensión



Adaptado de: Castro et al. (2012)

Figura 10: Producción intelectual de docentes en universidades públicas según ubicación geográfica



Adaptado de: Castro et al. (2012)

La SUNEDU también realizó un mapeo del cuerpo docente de educación superior del Perú, donde de un total de 116 universidades, se reportaron para el 2015 la existencia de 84, 774 docentes universitarios, de los cuales, el 10.5% cuentan con el grado de Doctor, el 27.4% con grado de Maestro, el 59.5% con grado de bachiller y un 2.6% no tienen ningún grado (SUNEDU, 2017). Luego de este primer acercamiento, la SUNEDU presentó una división de los docentes por el régimen de docencia que tienen (ver Tabla 6), donde de manera general se puede observar que la mayor cantidad de puestos los ocupan los docentes contratados con un 78.2% del total; de ellos, el mayor porcentaje de docentes contratados lo tienen las universidades privadas societarias (con fines de lucro) con el 98.3% de su plana docente perteneciente a esta categoría; mientras que el menor porcentaje de docentes contratados se encuentran en la universidad pública y la privada asociativa, pues ambos tienen un porcentaje de 24.5%. Por el lado de los docentes ordinarios, sucede todo lo contrario a la situación antes explicada; aquí la universidad pública tiene el 75.3% de sus docentes bajo este régimen; mientras que la universidad privada asociativa (sin fines de lucro) un 14.8% y la universidad privada societaria un 1.6%.

Tabla 6: Puesto de docentes por tipo de gestión según régimen de docencia 2015

Régimen de docencia	Pública	Privada asociativa	Privada societaria	Total
Docentes ordinarios	13,408	4,354	583	18,345
	75.30%	14.80%	1.60%	21.60%
Docentes extraordinarios	34	83	61	178
	0.20%	0.30%	0.20%	0.20%
Docentes contratados	4,368	4,368	24,994	66,251
	24.50%	24.50%	84.90%	78.20%
Total	17,810	29,431	37,533	84,774
	100%	100%	100%	100%

Adaptado de: SUNEDU (2017)

Continuando con el estudio realizado por la SUNEDU (2017), se tiene la distribución de los docentes por el régimen de dedicación a su trabajo como docentes (ver Tabla 7). Es aquí donde se presencia similitud con el estudio mencionado anteriormente; ya que el porcentaje de profesores con una dedicación a tiempo completo (16.7%) es muy inferior a la de los profesores que se dedican a tiempo parcial a la docencia (75.10%). Es en las universidades privadas, tanto asociativas como societarias en las que se puede notar una mayoría en la cantidad de docentes a tiempo parcial; mientras que, para la universidad pública, los valores son más equitativos, rodeando el 30% para cada tipo de régimen de docencia. Es importante recordar que, respecto al régimen de dedicación, la Ley Universitaria indica en el artículo 83 que al menos el 25% de los docentes de las instituciones tanto públicas como privadas deben tener una dedicación a tiempo completo (SUNEDU, 2017); a pesar de ello, se puede observar que las universidades privadas asociadas tienen un 14.20% y las privadas societarias tienen un 9.40%. Esta condición debe ser

cumplida si se quiere obtener el licenciamiento institucional como las universidades que ya lo han cumplido y pueden ser apreciadas en el anexo A.

Tabla 7: Puesto de docentes por tipo de gestión según régimen de dedicación 2015

Régimen de docencia	Pública	Privada asociativa	Privada societaria	Total
Tiempo Completo	6,404	4,177	3,537	14,118
	36.00%	14.20%	9.40%	16.70%
Dedicación Exclusiva	5,975	621	420	7016
	33.50%	2.10%	1.10%	8.30%
Tiempo Parcial	5,431	24,633	33,576	63,640
	30.50%	83.70%	89.50%	75.10%
Total	17,810	29,431	37,533	84,774
	100%	100%	100%	100%

Adaptado de: SUNEDU (2017)

Como se mencionó en un principio, los profesores universitarios se encuentran bastante dispersos en los distintos regímenes de docencia tanto de instituciones públicas como privadas, aunque se debe reconocer que existen tendencias comunes que han sido mencionadas a lo largo del desarrollo de este apartado. Ahora bien, tras haber explorado en los aspectos más relevantes de la Ley Universitaria N°30220 para esta investigación, y después de haber explicado más a fondo el contexto en el que se encuentra la universidad peruana y los docentes universitarios peruanos, se puede dar pase a detallar el sujeto de estudio, que para este caso serán específicamente los docentes a tiempo parcial por asignatura, en adelante docentes TPA, que dictan en las Facultades de Gestión y Alta Dirección (FGAD) y Ciencias y Artes de la Comunicación (FCAC) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

3. La Pontificia Universidad Católica del Perú

La PUCP es la universidad en la cual se encuentran las Facultades donde el sujeto de estudio de esta investigación desarrolla sus funciones como docentes; por lo tanto, es importante mencionar los principales aspectos de esta institución. Según la SUNEDU (2016), la Pontificia Universidad Católica del Perú fue fundada el 24 de marzo de 1917, su misión es ser reconocida como el mayor centro multidisciplinario de innovación científica, humanística y cultural del Perú; todo ello en conjunción del respeto a la democracia, los derechos humanos, los recursos naturales, el medio ambiente y los principios cristianos. Para la SUNEDU, la PUCP se caracteriza por ejercer un rol de actor social, interviniendo en la discusión y en el planeamiento de soluciones a problemas nacionales sobre educación, desarrollo social y sostenibilidad (SUNEDU, 2016). Según la página institucional, la universidad actualmente tiene 16 Departamentos Académicos, 12 Facultades, 2 Facultades de estudios generales y una escuela de posgrado (PUCP, 2018a).

La PUCP es conocida en el mundo por la calidad de su servicio educativo en el Perú y en el mundo, pues según el *QS World University Rankings* en el 2017 - 2018 fue la universidad número uno del país, la número 25 en Sudamérica y la única peruana en el rango de entre las 431 y 440 mejores universidades del mundo. Sin embargo, en el último ranking 2018 – 2019 publicado el 6 de junio del 2018, se puede observar que la PUCP cayó en el ranking mundial ubicándose en el rango entre las 551 - 560 mejores universidades, debido a que el indicador con mayor ponderación en la evaluación que realiza el *QS World University Rankings*, la reputación académica, disminuyó en un 32% respecto al ranking anterior (QS World University Rankings, 2018b). Para este indicador, con una ponderación de 40% del puntaje general, se recopilan las opiniones de expertos de más de 80,000 personas pertenecientes al ámbito de la educación superior con respecto a la calidad de la enseñanza y la investigación (QS World University Rankings, 2018a).

Según la SUNEDU (2016) la PUCP cuenta con 2,100 docentes, de los cuales, en una distribución según el máximo grado Académico alcanzado (ver tabla 8), se observa que solo el 68% cumplen con el requisito de la Ley Universitaria de tener el grado de Maestro o Doctor para desempeñar las funciones de un profesor universitario. Por otro lado, según una distribución de acuerdo a la categoría y régimen de dedicación (ver tabla 9) se puede constatar que la mayor cantidad de docentes se ubica en la categoría de contratado con un régimen de dedicación a tiempo parcial. En este último grupo de docentes, se encuentran los docentes TPA no ordinarios, los cuales constituyen el sujeto de estudio de esta investigación, pero únicamente los que dictan en la FGAD y los que dictan en la FCAC. Estos docentes llegan a ser profesores de ambas Facultades mediante unas unidades clave dentro de la universidad, los Departamentos Académicos.

Tabla 8: Docentes de la PUCP según grado Académico

Grado Académico	Cantidad	Porcentaje
Sin grado Académico	112	5%
Bachiller	567	27%
Maestro	939	45%
Doctor	482	23%
Total	2100	100%

Adaptado de: SUNEDU (2017)

Tabla 9: Docentes calificados según categoría y régimen de dedicación en la PUCP

Categoría Docente	Categoría Docente		Régimen de Dedicación			
	Cantidad	Porcentaje	Tiempo Parcial		Tiempo Completo	
			Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Contratados	1,305	62%	1,249	80%	56	10%
Ordinarios*	770	37%	278	18%	492	90%
Otros**	25	1%	25	2%	0	0%
Total	2,100	100%	1,552	100%	548	100%

Adaptado de: SUNEDU (2017)

Nota(*): Comprende: Asociados, auxiliares y principales

Nota(**): Incluye docentes de destacada trayectoria académica (emérito) y visitantes

3.1. Departamentos Académicos y Facultades

Según el artículo 33 de la Ley Universitaria, los Departamentos Académicos, son “unidades que reúnen a los docentes de disciplinas afines con la finalidad de estudiar, investigar y actualizar contenidos, mejorar estrategias pedagógicas y preparar los sílabos por cursos o materias, a requerimiento de las Escuelas Profesionales” (Ley N° 30220, p. 20). La Ley Universitaria estipula que cada Departamento se integra a una Facultad, sin que esto le imposibilite brindar servicios a otras Facultades. Además, estos Departamentos están dirigidos por un director o un jefe, que es elegido entre los docentes principales por los docentes ordinarios pertenecientes al Departamento de la Facultad correspondiente. Este jefe puede ser reelegido solo por un periodo inmediato adicional. Por otro lado, en el artículo 32 de la Ley Universitaria, se define a las Facultades, como las unidades encargadas de la formación académica, profesional y de gestión; estas unidades están integradas por los docentes y los alumnos (Ley N° 30220). Por lo tanto, se puede decir que un Departamento se encarga de la parte administrativa respecto a los docentes; mientras que la Facultad se encarga de la parte pedagógica formativa.

Para esta investigación, se estudiará a los docentes TPA no ordinarios que dictan en las Facultades de Gestión y Ciencias y artes de la comunicación; por lo tanto, es importante conocer los Departamentos Académicos integrados a ambas Facultades; es decir, al DAC y al DACG. Por ello, se entrevistó a los respectivos jefes de los Departamentos mencionados con el objetivo de recopilar los aspectos más importantes en su relación los docentes TPA no ordinarios.

En primer lugar, se entrevistó a la jefa del DACG. En la entrevista, se comentó que el DACG es uno de los más recientes, siendo creado el 19 de diciembre de 2005. Mencionó que el Departamento Académico se constituye en el espacio donde se selecciona, se contrata, se evalúa, y se gestiona el desarrollo de los docentes que dictan en la Facultad de Gestión o que, estando adscritos al DACG, dictan en otras Facultades; además de ello, mencionó que el Departamento debe garantizar a la universidad que los profesores tengan las capacidades para conducir

investigación académica de visibilidad y prestigio nacional e internacional. El DACG tiene que facilitar programas de desarrollo para los docentes, ayudar a los profesores a encontrar los recursos para perfeccionar tanto su labor docente como su labor de investigación, estimular la internacionalización de los profesores, y adicionalmente estimular y apoyar a que los profesores puedan conducir investigación o proyectos de innovación que culminen en publicaciones o patentes.

Por el lado del DAC, se entrevistó al Mg. Hugo Aguirre Castañeda, quién detalla que en su rol como jefe del Departamento debe dedicarse a trabajar la formación, la producción en investigación y el relacionamiento con el entorno de los docentes pertenecientes al DAC. En adición, mencionó que todas las funciones de la unidad que preside son complementarias a lo que desarrolla la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación; ya que esta última se encarga de las cuestiones académicas como: la elaboración de la malla curricular y la relación de los docentes con los estudiantes.

Para la contratación de docentes, los Departamentos Académicos en la PUCP, solicitan plazas a la universidad; entonces la universidad evalúa los pedidos de los 16 Departamentos e indican finalmente el número de vacantes para profesores a tiempo completo para cada una de ellas. A su vez, los docentes que quieran acceder a una de esas vacantes también deben concursar por ellas mediante un proceso meritocrático.

La jefa del DACG mencionó que la gestión de los Departamentos Académicos en otras universidades puede ser distinta a la de la PUCP, dando un ejemplo en el que señaló que tanto la PUCP como la Universidad del Pacífico eligen de manera colegia a sus jefes de Departamento; en otras palabras, los profesores eligen a los jefes del Departamento; en cambio, en el resto de universidades los profesores eligen a sus decanos y los decanos son quienes eligen a los encargados de presidir el Departamento Académico correspondiente.

Como se ha podido observar, ambos jefes de Departamento determinaron funciones similares respecto a cada una de sus unidades, que guardan relación con lo establecido por la Ley Universitaria. De la misma manera, tanto el DAC como el DACG, tienen una relación similar con sus respectivas Facultades en la distribución de tareas y responsabilidad en cuanto a los docentes. Ya establecidas las definiciones, funciones, responsabilidades y diferencias entre los Departamentos y Facultades, se procederá a profundizar en los docentes que laboran tanto en la FGAD como en la FCAC.

3.2. Profesores en la PUCP

En este apartado se continuará utilizando la información brindada por los jefes de Departamento antes mencionados; ya que fueron ellos la principal fuente de información respecto a este tipo de docentes. Sin embargo, antes de iniciar con la plena explicación de los profesores TPA, se mencionarán cómo funcionan los tipos de relaciones contractuales y las categorías de docentes en la PUCP.

Dentro de la universidad, existen categorías y tipos de dedicación del profesorado, estos son expuestos en la página institucional de la PUCP (2018b). Según su categoría (ver Tabla 10), se puede encontrar a profesores Ordinarios, Extraordinarios y Contratados; y según el tipo de dedicación a la docencia (ver Tabla 11), se encuentran los docentes a tiempo completo (TC), a tiempo parcial convencional (TPC) y los docentes a tiempo parcial por asignatura (TPA).

Tabla 10: Tipos de categorías de profesores

Tipo de categorías	Definición
Profesor Ordinario	Los profesores ordinarios pueden ser de tres categorías académicas: principal, asociado, o auxiliar. Son nombrados por un período de siete (7), cinco (5) y tres (3) años respectivamente. Los profesores ordinarios pueden integrar los órganos de gobierno y las comisiones universitarias para las que sean elegidos o designados
Profesor Contratado	Los profesores contratados mantienen un vínculo laboral con la PUCP, en las condiciones que fija el respectivo contrato. Durante el período de su contratación tienen derecho a participar en los concursos para plazas de profesor ordinario que la Universidad convoque periódicamente.
Profesor Extraordinario	Los profesores extraordinarios pueden ser eméritos, honorarios o visitantes.

Adaptado de: Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2018b)

Tabla 11: Tipos de dedicación de profesores

Tipo de dedicación	Definición
Tiempo Completo (TC)	Dedican a la universidad cuarenta (40) horas semanales dentro de las cuales realizan la enseñanza de las asignaturas a cargo, el asesoramiento de alumnos, la investigación científica, el cumplimiento de comisiones específicas y demás funciones inherentes a su condición de profesor universitario.
Tiempo Parcial Convencional (TPC)	Dedican a la Universidad veinte (20) o treinta (30) horas semanales y desarrollan labores similares a las de un profesor de tiempo completo.
Tiempo Parcial por Asignatura (TPA)	Su actividad se centra en la enseñanza de una o más asignaturas por semestre y asumen el rol docente. La actividad académica puede extenderse a la asesoría de tesis, a la evaluación de exámenes de grado y a otras tareas universitarias.

Adaptado de: PUCP (2018b)

En adición a las definiciones proporcionadas por la PUCP, en cuanto a los docentes ordinarios, gracias a la entrevista al jefe de la DACG, se conoció que estos profesores se

encuentran dentro de la carrera académica. Por ello deben cumplir una serie de requisitos referidos a la especialización que deben tener, la práctica de responsabilidad social, la investigación, etc. Los profesores ordinarios se subdividen en auxiliares, asociados y principales; todos ellos dentro de la carrera académica y con un sistema establecido de promoción establecido. Por el lado de los docentes extraordinarios, la jefa del DACG comenta que se nombra honorarios o extraordinarios a profesores que o no son profesores regulares contratados en la universidad, pero tienen una trayectoria académica o profesional destacada, y el Departamento busca reconocerlos como extraordinarios. Por último, sobre los docentes contratados, adicional a la información proporcionada en la tabla 5, estos pueden ser también TPA, TPC y TC.

Respecto a los docentes según el tipo de vinculación contractual o según su dedicación, la jefa del DACG hizo énfasis en que los docentes TC ordinarios, que ya se encuentran en la carrera académica, tienen ciertos derechos y obligaciones vinculados al Departamento Académico. En sí, los docentes que se encuentran en la carrera académica deben cumplir con tener un compromiso con el dictado de clases (dictar 10 horas a la semana), tener publicaciones, participaciones en eventos, especialización en formación universitaria, realizar actividades de responsabilidad social, realizar proyectos de investigación y ser asesores de tesis. Según la jefa del DACG, los Departamentos trabajan más intensamente y exigen más a los profesores cuando estos ya tienen un contrato a tiempo completo. En segundo lugar, se tiene a los docentes TPC, quienes tienen un contrato anual, una dedicación mínima de 20 horas semanales a la universidad, deben dictar por lo menos 6 horas a la semana y desarrollan funciones similares a los profesores TC. Finalmente, se tiene a los docentes TPA, los cuales serán detallados a profundidad en el siguiente acápite.

3.3. Docentes a tiempo parcial por asignatura (TPA)

Las universidades por lo general buscan docentes para el dictado de cursos específicos, y para ello hay mucha oferta; es decir, hay muchos profesionales que teniendo un trabajo aparte o no, se ofrecen para dictar cursos en alguna institución de educación superior universitaria; esto debido a que son expertos en alguna materia de relevancia para una determinada carrera. Por lo tanto, son captados rápidamente por las universidades; entonces, estos profesionales entran a la universidad mediante un contrato semestral para el dictado de cursos específicos, lo cual les permite tener la posibilidad de dictar en más de una universidad, y esta es una característica muy particular de un profesor TPA. Por ello, donde hay más oferta, más demanda y más intercambio es en los TPA, porque ellos tienen la flexibilidad horaria para dictar en más de una institución. Como se ha visto a lo largo de esta investigación, son también los profesores TPA quienes son mayoría dentro de la plana docente de gran parte de las universidades peruanas, incluyendo a la PUCP (ver tabla 9). Por lo tanto, y según la jefa del DACG, no existe entre las universidades una

competencia por los docentes TPA, sino más bien una movilidad propia del tipo de relación que mantienen estos docentes con los determinados Departamentos Académicos a los que están adscritos; por ello, un profesional que se dedique a la docencia tenderá a dictar clases donde sea más atractiva la oferta de trabajo.

Un profesor TPA, al igual que un TC o TPC, tiene también una serie de derechos y obligaciones dentro del Departamento. Por ejemplo, son responsabilidades de estos docentes el dictar los cursos para los que han sido contratados de acuerdo a los contenidos y condiciones que la Facultad pide, con ciertos lineamientos y criterios para la formación universitaria; para ello, los Departamentos deben facilitarles el uso de los recursos de la universidad para el desempeño adecuado en sus cursos, o en las responsabilidades que tengan con la Facultad en la que dicten. Adicional a ello, en el caso de la PUCP, entre los beneficios que se ofrecen está la facilitación de un carné para tener acceso a servicios médicos, a la biblioteca, acceso a base de datos, accesos a congresos y charlas de la universidad, etc.

Respecto a esto, la jefa del DACG comentó que la PUCP tiene un gran prestigio en términos de las condiciones de trabajo para sus TPA: en primer lugar, las tarifas de pago se encuentran en el promedio superior; sin embargo, hay otras universidades que están más especializadas en ciertas carreras, como en negocios, por lo que pueden pagar un poco más. Es importante aclarar en este punto que el contrato que firma un docente, lo hace con la universidad a través del Departamento; por lo tanto, existe un tarifario aprobado que indica el pago para cada profesor dependiendo de su categoría y su dedicación. Entonces, las obligaciones, las tarifas y los derechos que tiene un TPA son compartidos independientemente del Departamento al cual pertenezca o a la Facultad en la que dicten, gracias al contrato firmado con la universidad. En segundo lugar, según la jefa del DACG, lo que los profesores TPA valoran mucho es pertenecer a la comunidad PUCP; es decir, tener una constancia de trabajo con la mejor universidad del país. Por ello, a pesar de dictar en otras universidades, estos docentes tratan de no desvincularse de la PUCP, porque les brinda relevancia en términos profesionales y Académicos. Además, la PUCP cuenta con una serie de servicios de considerable importancia, como los restaurantes, el banco y un centro comercial muy cercano; en cambio hay otras universidades a las que no puede atribuírseles estas facilidades.

Para proseguir con el detalle de los docentes TPA, es importante continuar con la distinción entre los profesores TPA que enseñan en la FGAD y los que enseñan en la FCAC; debido a las diferencias en la que los Departamento de ambas Facultades se relacionan con estos docentes basado en la información proporcionada por los respectivos jefes de Departamento. Sin

embargo, se advierte que a pesar de que existan aún algunas similitudes, esto es por algunos aspectos que son estandarizados a nivel general en la PUCP.

3.3.1. Docente TPA en la FGAD

El perfil general de un docente TPA de Gestión, en palabras de la jefa del DACG, es un profesor hombre, menor a 45 años, principalmente con maestría o en proceso de obtenerla, y con un tiempo de enseñanza en la Facultad bastante variado, pues afirma que hay profesores que aún continúan desde que se fundó la Facultad. Para el primer semestre del 2018, la Facultad de Gestión cuenta con 75 docentes TPA.

Según comenta la jefa del DACG, la mayoría de los docentes TPA son egresados de la PUCP, esto debido a que, al buscarse a los mejores profesionales, se opta por aquellos que fueron formados por la universidad. No obstante, menciona que en su gestión se ha hecho un esfuerzo por atraer a profesionales egresados de distintas universidades con el fin de llegar a ser una universidad con una visión más amplia del ejercicio profesional. Por lo tanto, para ser un docente dentro de la Facultad de Gestión, no es necesario ser egresados de la PUCP.

La jefa del DACG, mencionó que involucrar a profesionales como docentes TPA tiene múltiples beneficios tanto para el Departamento como para la Facultad, resaltando por sobre todo la vinculación que establecen estos docentes con el mundo laboral; pues es usual que los profesores TPA tengan un ejercicio profesional como consultores, jefes o gerentes en alguna empresa, en el sector público, o en otro tipo de instituciones. Lo que rescata la jefa del DACG es el valor específico que brinda este vínculo entre el docente TPA y el mercado de trabajo para carreras como gestión, pues en el mundo profesional suceden muchos cambios muy rápidos. Se le atribuye esta característica más a los profesores TPA que a los profesores TC, ya que estos últimos tienen como prioridad la carrera académica, por lo que apuntan más que nada a fortalecer las dimensiones académicas de la universidad.

Como se ha mencionado con anterioridad, los docentes TPA tienen, más que otros profesores, la flexibilidad de poder dictar en otras universidades adicionales a la PUCP. Ante esto, la jefa de DACG dijo que un docente TPA que dicte en la PUCP, principalmente comparte las horas dedicadas al dictado de clases en las universidades más importantes del Perú, como la Universidad del Pacífico (UP), la Universidad de Lima (UL), la ESAN o la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Adicional a ello, menciona la jefa del DACG, se incentiva que dicten en la Red Peruana de Universidades o en universidades públicas de prestigio. Por lo tanto, se puede decir que el DACG valora que sus docentes TPA tengan la posibilidad de dictar en otras universidades.

Queda claro que un docente TPA tiene la posibilidad de dictar clases en otras universidades, lo que implica que el tiempo que dedique a la PUCP, a la Facultad de Gestión y al Departamento, sea reducido en comparación con un docente TC o TPC; por lo que es posible que no se tenga mayor relación ni involucramiento con la universidad. Es por ello que surge la interrogante de a qué autoridad debe reportar o acudir ante cualquier inconveniente, o quién apoya al TPA en el desarrollo de sus funciones; es decir, a quién los docentes TPA pueden asumir como su jefe inmediato. Ante esto, la jefa del DACG explica que un TPA trabaja constantemente con el Director de Estudios, porque el docente está directamente vinculado al curso que está dictando, y el control del curso, del sílabo y de la metodología del curso la tiene la Facultad. Entonces se puede concluir que precisamente es el Director de Estudios el jefe inmediato de los docentes TPA que dicten en la Facultad de Gestión; sin embargo, existe la posibilidad de que un TPA se incline a iniciar la carrera académica; en ese sentido, el docente comienza a tener mayor relación e involucramiento con el DACG, por lo que podría llegar a ver como su jefe inmediato a la jefa de dicho Departamento.

El proceso de contratación de un TPA en palabras de la jefa del DACG, es bastante rápido y expeditivo; por lo general, en gestión no se realiza una convocatoria para obtener profesores, sino un TPA puede venir de otro Departamento, de otras unidades de la universidad como CENTRUM, o mediante referencias, pues se consulta a los profesores por recomendaciones de algún profesional que pueda desempeñarse como docente en un determinado curso. Este último método es el más utilizado en el DACG. El proceso se da de la siguiente manera: En primer lugar, la Facultad, mediante el decano o director de estudios, determina los cursos en los cuales se van a necesitar profesores, y el perfil que necesita para esos cursos; luego, se hacen llegar propuestas de profesionales para el puesto. En tercer lugar, se procede a evaluar a los candidatos verificando si es que cumplen con los requisitos, si cuentan con maestría, si se tienen experiencia como docente, etc. Tras haber seleccionado una terna final, con la ayuda de las opiniones de los demás docentes relacionados al curso, se pide que los finalistas realicen una clase modelo, con tres profesores que los evaluarán. Se hacen dos o tres clases maestras y después el grupo de profesores se reúne y seleccionan a uno. Posterior a ello, se tramita el contrato, y su carné para acceder a los beneficios mencionados en el acápite anterior.

Una vez contratado el docente TPA, dependiendo de su desempeño y su intención con la Facultad, puede ir abarcando más cursos, más horarios y adoptando una serie de compromisos con la Facultad y con el Departamento. Por lo general, ante esta conducta se prevé que el TPA quiera realizar carrera profesoral o académica. Por lo cual el TPA comienza a procurar cumplir con los requisitos y criterios exigidos. En este proceso, tal y como se comentó al explicar sobre

el jefe inmediato, los jefes de Departamento entran a tallar, pues son ellos los responsables de esta parte del desarrollo de los docentes.

Respecto al mayor atractivo que tiene la Facultad de Gestión, la jefa del Departamento comentó que, el fundador de la Facultad junto al equipo con que iniciaron brindaba un espacio bastante atractivo para diversos perfiles profesionales; por ello, el ambiente de trabajo de la Facultad era muy acogedor, recibían a los docentes con un muy buen trato, el ambiente era bastante participativo, los docentes eran parte de las reuniones y la vida académica era bastante acogedora. Por lo tanto, la cultura de la Facultad de Gestión y del respectivo Departamento estaba centrada en brindar un ambiente inclusivo. Según la jefa del DACG, los profesores sentían que Gestión era un espacio agradable para trabajar, y esto se supo mantener a través de los años. Otro aspecto importante que atrae a los docentes TPA es el sentido de retribuir a la universidad la formación que les brinda; es decir, que muchos de los TPA son egresados PUCP, por lo menos un grupo, y son ellos quienes valoran esta vinculación que tienen con el centro de trabajo, que también fue su casa de estudios. Por último, otro grupo de profesores es atraído a trabajar en la Facultad por el prestigio profesional que le brinda ser un docente en la PUCP. Por otro lado, el aspecto menos atractivo según la jefa del DACG sería la remuneración percibida por los docentes, a pesar de encontrarse en el promedio superior como antes se mencionó.

3.3.2. Docente TPA en la FCAC

Según el jefe del DAC, el perfil general de un docente TPA de Comunicaciones es un profesor hombre, entre 30 y 50 años, quien es un profesional en comunicaciones de alguna de las distintas especialidades de la Facultad; a su vez, este docente debe contar con un posgrado o maestría. Para el primer semestre del 2018 se tiene un total de 139 docentes TPA, y, al igual que en la Facultad de Gestión, estos docentes son mayoría. Según el jefe del DAC, se quiere poner mayores requisitos al ingreso de los docentes; esto debido a que existe una presión muy fuerte por docentes que quieren ingresar a dictar a la Facultad de Comunicaciones debido a que no encuentran vacantes en otras unidades.

Los docentes TPA de Comunicaciones buscan también dictar en otras instituciones fuera de la PUCP. Según el jefe del DAC, es más común que dicten en instituciones privadas como la Universidad de Lima (UL) y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Adicional a ello, mencionó que los TPA de Comunicaciones tienen las mismas funciones que cualquier otro TPA en la PUCP, pues en principio, deben preparar sus clases y dictar las horas correspondientes; por esto es por lo que comenta que la permanencia de un TPA en las instalaciones de la universidad se limita al dictado de clases. Por lo tanto, los profesores TPA tienen muy pocas posibilidades de socialización, ya que se encuentran en constante movimiento debido al régimen

contractual que los vincula con la universidad y les da la flexibilidad de dictar en otras universidades.

Al igual que en la Facultad de Gestión, se tuvo la duda respecto a quién asumen los TPA como su jefe inmediato, para lo que el jefe del DAC contestó que en primer lugar sería el jefe de Departamento, pero que también hay muchos docentes TPA que consideran como su jefe inmediato al coordinador de la especialidad a la que pertenece el curso que dictan; esto debido a que es con este último que se coordina los asuntos correspondientes a los cursos, y que posteriormente el coordinador reporta al jefe de Departamento lo que ocurre dentro de su especialización. De otro modo, si todos los TPA reportaran directamente al jefe de Departamento, sería demasiado recurso humano en contacto directo con él, por lo que la comunicación y respuesta no sería eficiente, considerando la cantidad de docentes TPA que tiene la Facultad.

Para la contratación de un docente TPA en la Facultad de Comunicaciones, se tienen a los coordinadores de las especialidades que transmiten la solicitud de nuevos docentes al jefe de Departamento, esperando su aprobación para la provisión de docentes. Estos coordinadores son los que también sugieren posibles candidatos para cubrir las vacantes. Entonces, es en el Departamento que se evalúan a estos candidatos, para constatar que cumplen con el perfil y con los requisitos necesarios; sin embargo, existe la posibilidad de encontrar en otros Departamentos a los docentes ideales para las vacantes en la Facultad. Esto se da principalmente cuando se trata de cursos muy especializados en donde se conoce que existen muy buenos profesores en otras unidades de la universidad.

Según lo que menciona el jefe del DAC, dentro de los profesores TPA, existe un grupo que tienen un compromiso mayor con el Departamento Académico, porque se encuentran a la expectativa de realizar una carrera académica. Esta intención es manifestada directamente al jefe de Departamento o puede ser observada mediante las postulaciones a las convocatorias por convertirse en un docente a TC; este grupo de docentes es alrededor de 10% del total de ellos. Para tentar postular a realizar una carrera académica, los docentes procuran hacer actividades de responsabilidad social, establecer relaciones más estrechas con los estudiantes y cumplir con todos los requisitos necesarios para lograrlo.

Respecto al atractivo que tiene la Facultad de Comunicaciones, el jefe del DAC menciona que la FCAC es una de las mejores Facultades de comunicaciones del país, pues en primer lugar cuenta con maestros que dictan clases respecto a lo que realizan en su día a día en el mundo laboral. Adicionalmente, en la Facultad se encuentran especialidades que no se encuentran en otras universidades, como es el caso de la carrera de “comunicación para el desarrollo”. Por lo tanto, se puede decir que el prestigio que ostenta esta Facultad es una de las principales razones

que la hacen atractiva. En segundo lugar, está la excesiva oferta de docentes, pues como menciona el jefe del DAC, hay Departamentos que se encuentran saturados; por lo cual, algún profesional que tengan conocimientos en comunicaciones apunta a trabajar en la FCAC. Es por este motivo que se tienen muchos docentes procedentes de otras áreas de la universidad; por ejemplo, se tiene docentes de las carreras de filosofía, literatura, lingüística, etc. Es por esta razón que el jefe de Departamento mencionó anteriormente que deseaba hacer más rigurosos los requisitos para entrar a dictar a la FCAC. Por otro lado, se mencionó que, así como hay aspecto que atraen, existen también elementos desalentadores, y para el caso de la FCAC, el rubro menos atractivo sería el sueldo recibido por el TPA.



CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA

Una vez entendido el sujeto de estudio y el contexto en el cual se desenvuelve, el presente capítulo explicará el método usado para abordar el problema de investigación, las herramientas empleadas para la recolección y análisis de los datos obtenidos; así como las herramientas de procesamiento de los datos.

1. Alcance de la investigación

La presente investigación tuvo como objetivo general conocer en qué consiste y cómo es percibido el atractivo organizacional en profesionales que se dedican a la docencia en una organización de educación superior y emplear la información obtenida para la optimización de la gestión de personas. Para ello, se tuvo como sujeto de estudio a los docentes TPA de la FGAD y FCAC de la PUCP en el 2018-1. Por ello, para efectos de la investigación, se optó por encausar el estudio de acuerdo con dos de los cuatro tipos de alcance propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2010); siendo estos el alcance exploratorio y el descriptivo con el fin de satisfacer los objetivos propuestos.

El alcance exploratorio “busca examinar un tema que ha sido poco estudiado, ya sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Ponce & Pasco, 2015, p. 43). Además, los estudios exploratorios se realizan cuando “se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández et al., 2010, p. 79). En ese sentido, la presente investigación posee un alcance exploratorio, pues pretende estudiar el concepto del atractivo organizacional, pero desde la perspectiva de una organización educativa superior en un contexto nacional, el cual es un tema que no presenta estudios previos. Además, permite preparar el terreno para futuras investigaciones que busquen analizar variables no contempladas en la presente investigación o pretendan un alcance mayor.

Por otro lado, Ponce y Pasco (2015) mencionan que los estudios con alcance descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas. El objetivo es “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 140). Por lo tanto, el presente trabajo también es descriptivo porque estudia el fenómeno o concepto del atractivo organizacional, pero desde las dimensiones que la componen, permitiendo así definir las variables a estudiar. Además, el alcance descriptivo tiene como objetivo detallar cómo se compone el atractivo organizacional en base a las fuentes secundarias y primarias de la presente investigación.

La justificación de ambos alcances de la investigación se resume en la novedad del tema a investigar y la descripción a detalle del fenómeno, en base a las dimensiones que la componen, en el contexto peruano.

2. Enfoque de la investigación

Según Hernández et al. (2010), la investigación es un conjunto de procesos que se aplican al estudio de un fenómeno. Para ello, la investigación presenta diferentes enfoques, a saber: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto, es decir el enfoque cualitativo y cuantitativo a la vez.

Teniendo en consideración los objetivos propuestos en el apartado 4.1 y 4.2 del Capítulo 1, y la motivación de querer medir un fenómeno observado en el mundo real, para la presente investigación se optó por un enfoque cuantitativo. La explicación y detalle de la selección del enfoque cuantitativo será dado a continuación.

En primer lugar, para el enfoque cuantitativo se utilizarán encuestas para poder medir las valoraciones de cada una de las dimensiones del atractivo organizacional, es decir, medir las valoraciones de las 11 dimensiones propuestas por la teoría, lo cual es pieza clave para cumplir con el objetivo final de la investigación. De esta manera, se cumplen con dos características de un enfoque cuantitativo, la recolección de datos para la medición del fenómeno de estudio y la interpretación de las predicciones iniciales o hipótesis planteadas a raíz de la teoría estudiada. Además, dichas encuestas permitirán recopilar datos demográficos de la población, así como posibles factores adicionales que pudieran ayudar al momento de interpretar los resultados obtenidos por este enfoque. De igual forma, la investigación, el cual toma como sujeto de estudio y base de análisis a los docentes TPA de la FGAD y FCAC, muestran una realidad propicia para el uso de la herramienta de recolección de datos basada en la escala del *Organizational Attractiveness Extraction Scale*, desarrollada por Bakanauskiene et al. (2011), la cual se implementó en un sujeto de grandes similitudes con el sujeto actual de la presente investigación, y que se profundizará su adaptación en el apartado 7 del presente capítulo.

En segundo lugar, en un estudio cuantitativo se pretende generalizar los resultados obtenidos en una muestra a una colectividad mayor o universo (Hernández et al., 2010). En ese sentido, como se verá en el apartado 5 del presente capítulo, la selección muestral de la presente investigación busca poder generalizar los resultados a toda la población de docentes TPA de cada Facultad.

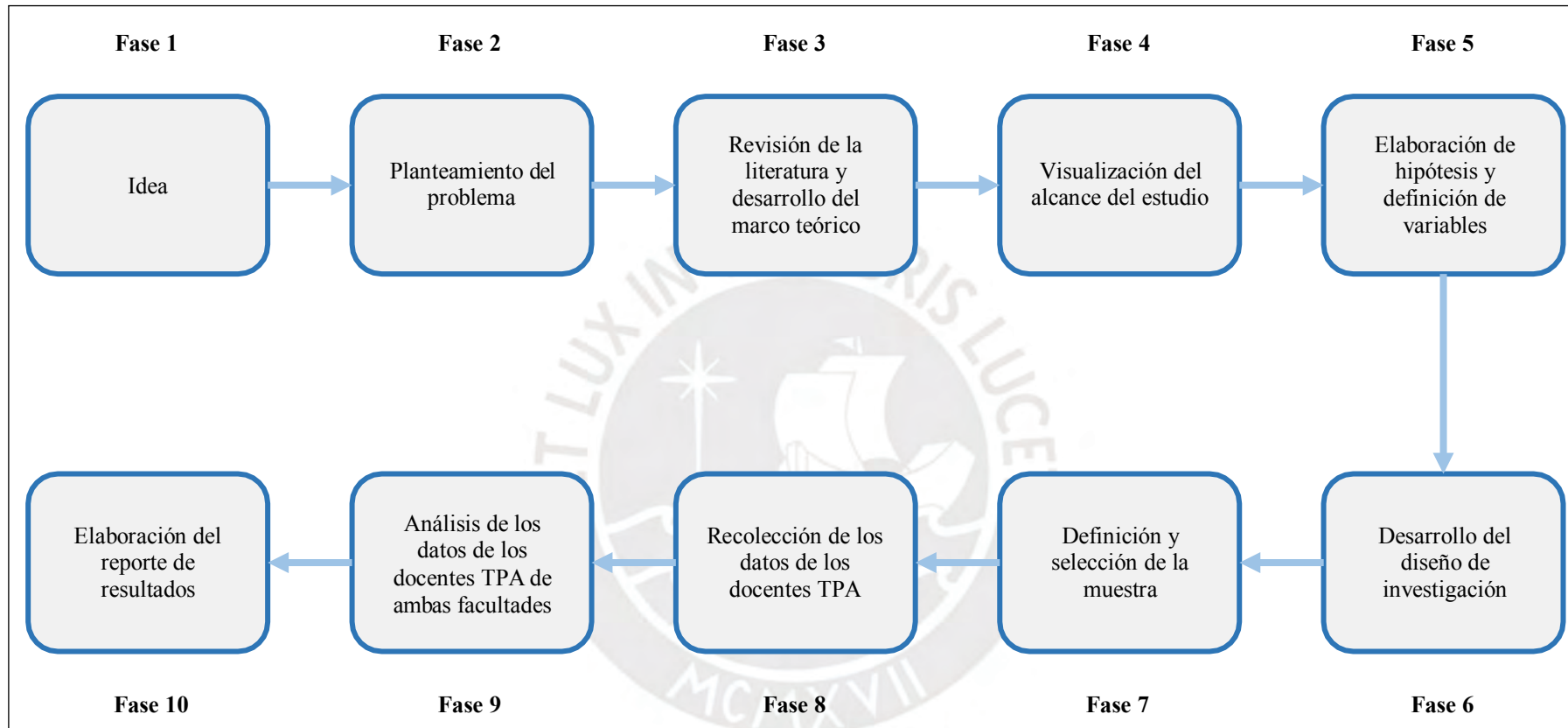
Por último, la finalidad principal de un enfoque cuantitativo es la construcción y demostración de teorías que ayuden a explicar o predecir ciertos resultados sobre el fenómeno estudiado. En ese sentido, la presente investigación busca poder aplicar la teoría desarrollada hasta

el momento sobre el atractivo organizacional en una organización de educación superior, pero en un contexto nacional, permitiendo generar nuevas perspectivas para investigaciones futuras que contribuyan a la generación de conocimiento.

3. Secuencialidad de la investigación

Tomando en consideración las características propias de la investigación y el enfoque seleccionado, la primera etapa o fase de la investigación comienza con la formulación de una idea, en este caso del fenómeno del atractivo organizacional en instituciones de educación superior. Posteriormente, se identifica el problema a tratar dentro de este fenómeno, el cual se desarrolló en el apartado 1 del Capítulo 1. Luego, habiendo identificado el problema, se procedió a estudiar las investigaciones teóricas y empíricas relacionadas al atractivo organizacional más relevantes y pertinentes para la presente investigación, pudiendo así visualizar los alcances que delimitarían la investigación, los cuales se trataron en el apartado 1 del presente capítulo. Habiendo determinado los alcances de la presente investigación se formularon las hipótesis por probar, las cuales se expusieron en el apartado 3.3 y 3.4 del Capítulo 1. Luego, tomando en consideración los objetivos de la investigación, el enfoque y el alcance de este, se optó por un diseño de la investigación que guiará los esfuerzos de los investigadores para la consecución de los objetivos propuestos, el cual se detallará en el siguiente apartado 4 del presente capítulo. Posteriormente, se procedió a la definición y selección muestral, la cual se expone en el apartado 5 del presente capítulo, así como la forma de recolección de datos expuesta en el apartado 7 del presente capítulo. Por último, se realiza el análisis y el reporte de resultados, el cual constituye el íntegro del Capítulo 5. Dentro de la siguiente figura se detalla de manera secuencial y gráfica las etapas seguidas.

Figura 11: Secuencialidad de la investigación



Adaptado de: Hernández et al. (2010)

4. Diseño de la investigación

Los diseños dentro de la investigación cuantitativa pueden ser experimentales y no experimentales (Hernández et al., 2010). En los diseños experimentales, los investigadores construyen un escenario o situación en la que luego exponen a los individuos que forman parte del estudio a diferentes estímulos o tratamientos, para luego evaluar los efectos a dicha exposición. En cambio, en un diseño no experimental, los investigadores no crean o “construyen” una realidad (Hernández et al., 2010), pues no se genera un escenario en la cual se manipulen ciertas variables independientes.

Tomando en consideración lo mencionado previamente, los objetivos y el enfoque seleccionado, la presente investigación posee un diseño cuantitativo no experimental. Sin embargo, dentro de los diseños no experimentales se encuentran dos clasificaciones adicionales. Por un lado, tenemos al diseño no experimental longitudinal o evolutiva, el cual busca “analizar cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades; o bien las relaciones entre estas” (Hernández et al., 2010, p. 158). Por otro lado, el diseño no experimental transeccional o transversal, busca recolectar datos en un momento específico en el tiempo. En ese sentido, la presente investigación posee un diseño cuantitativo no experimental transeccional, pues se buscó describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado en el tiempo, es decir, recopilar, medir y contrastar las percepciones acerca de los atributos valorados por los docentes TPA de ambas Facultades durante el primer semestre del 2018. Por último, los diseños transeccionales se dividen en tres, sin embargo, tomando en consideración el alcance expuesto en el apartado 1 del presente Capítulo 4, se optó finalmente por un diseño cuantitativo no experimental transeccional descriptivo, pues se busca poder describir al detalle el fenómeno de estudio, es decir el atractivo organizacional, a través de las dimensiones que lo componen.

5. Selección Muestral

La unidad de análisis de la siguiente investigación está definida como todos los docentes dentro del régimen laboral de tiempo parcial por asignatura no ordinarios que estén activos durante el primer semestre de 2018 de la Facultad de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para la selección de la muestra recurrimos a Hernández et al. (2010), quienes categorizan las muestras en dos grandes ramas: muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. Las muestras no probabilísticas se caracterizan por no seleccionar los elementos de la muestra en base a la probabilidad, sino de “causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra” (Hernández et al., 2010, p. 176).

Las muestras no probabilísticas suponen un procedimiento de selección informal, caracterizadas por seleccionar individuos o casos típicos sin intentar que sean representativos de una población determinada (Hernández et al., 2010). Sin embargo, para fines deductivo-cuantitativos, donde la generalización de los resultados hacia la población es el fin último, las muestras seleccionadas de esta manera presentan un claro inconveniente. Y es que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no es posible calcular con qué nivel de confianza realizar una estimación. Esto significa que las pruebas estadísticas en muestras no probabilísticas tienen un valor limitado a la muestra en sí, mas no a la población (Hernández et al., 2010).

Por otro lado, en las muestras probabilísticas los elementos de la población tienen la misma probabilidad de formar parte del análisis. Además, se eligen en base a una selección aleatoria de las unidades de análisis. A diferencia de la muestra no probabilística, la muestra probabilística posee varias ventajas. Sin embargo, la más relevante sería “la posibilidad de medir el tamaño de error de las predicciones” (Hernández et al., 2010, p. 177).

En la presente investigación se optó por un muestreo probabilístico, por lo mismo que se busca generalizar los resultados de la muestra a la población. En lo que respecta al cálculo de la muestra, gracias al apoyo de los Departamentos Académicos de Gestión y Comunicaciones, se pudo obtener un listado de los docentes que cumplen con la descripción de la unidad de análisis. Esto permitió conocer la población total de ambas Facultades, lo que significó la aplicación de la fórmula de muestreo probabilístico cuando se conoce la población o el número de casos es finito. Cabe recalcar que se toman los docentes de cada Facultad por separado, es decir, se consideran como dos poblaciones distintas de las cuales se obtuvieron dos muestras distintas. El cálculo de ambas muestras está a continuación siguiendo la presente fórmula:

Figura 12: Fórmula para el cálculo de muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:
 N = Total de la población
 $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (nivel de confianza o seguridad del 95%)
 p = proporción esperada de éxito (0.5)
 q = 1 - p proporción esperada de fracasar (0.5)
 e = Error estándar o precisión (0.1)

Para la Facultad de Ciencias de la Gestión, cuya población conocida es de 75 docentes, la muestra a recopilar de manera probabilística con un nivel de confianza del 95% y un error

estándar del 10%, fue de 43 casos. Para la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación, cuya población conocida fue de 139 docentes, la muestra fue de 58 casos. Adicionalmente se sabe que la proporción de mujeres y hombres en la FGAD fue de 1/4 y en la FCAC de 2/3 como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 12: Proporcionalidad por género muestral y poblacional FCAC y FGAD

Facultad								
Masculino	43	57%	84	60%	34	74%	56	75%
Femenino	32	43%	55	40%	12	26%	19	25%
Total	75	100%	139	100%	46	100%	75	100%

Las muestras poseen una proporción igual a las proporciones de sus respectivas poblaciones, sin embargo, se recalca que dicha proporcionalidad no fue premeditada y se obtuvo por mera casualidad, respetando los criterios de aleatoriedad que caracterizan al muestro probabilístico.

6. Desarrollo de la herramienta

Como se comentó en apartados anteriores, la herramienta utilizada fue desarrollada por Bakanauskiene et al. (2011) y adaptada posteriormente por Benderaviciene et al. (2013) denominada como *Organizational Attractiveness Extraction Scale* (OAES), por sus siglas en inglés. Esta escala de medición descompone el constructo de atractivo organizacional en once dimensiones. La definición de cada dimensión está basada en el trabajo de Benderaviciene (2014), al ser el trabajo más actual empleando dicha escala de medición. De las definiciones en idioma inglés brindadas por la autora, se procedió a realizar una traducción propia de cada una al español. Luego, se recurrió a la consulta de expertos sobre traducción y pertinencia de la interpretación con dos docentes de la FGAD, una docente especialista en temas de gestión de personas y el maestro a cargo del presente grupo de investigadores. Esto con el fin de realizar una objetiva traducción de las definiciones en inglés, intentando prevenir distorsiones en la interpretación. Luego, se procedió a analizar cada definición y resaltar los componentes o palabras clave de la definición como se puede observar en el anexo B.

Identificados los componentes más relevantes de cada dimensión, se procedió a la creación de indicadores que aludan a dicho componente para, posteriormente, formular las preguntas o ítems de medición. Los indicadores e ítems que conforman cada dimensión pueden observarse en el anexo C.

7. Levantamiento de información

La forma de recolección de data cumplió con los enfoques de la investigación previamente delimitados en el punto 2 del presente capítulo. Por lo tanto, partiendo desde el enfoque cuantitativo de la investigación se optó por implementar encuestas, las cuales se pueden dividir en tres categorías: de auto llenado, llenado por medio del entrevistador y observación.

Se optó por seleccionar la categoría de auto-llenado, la cual puede abordarse a través de encuestas enviadas por correo electrónico, encuestas por internet y encuestas que se dejan físicamente para su llenado y se recogen posteriormente. Para el presente caso en particular, se optó por utilizar únicamente encuestas virtuales enviadas a los correos personales de los docentes TPA de ambas Facultades, los cuales contenían el vínculo que los redirigiría a la encuesta virtual. En los casos que el docente TPA no respondiese a los correos enviados, se optó por una búsqueda presencial del docente para el llenado de la encuesta, la cual se implementó a través de laptops de los propios investigadores, de tal manera que los docentes pudiesen llenar la encuesta de manera personal, similar a cómo lo harían en sus respectivos domicilios o donde mejor se les acomodase. En caso el docente TPA no deseara ingresar datos personales en algún dispositivo ajeno, o no utilizase o tuviese correo electrónico, se le alcanzaba una encuesta en físico elaborada como una réplica exacta de la encuesta virtual la cual se puede observar en el anexo D, de tal manera que permita a los investigadores recopilar la data por parte del docente pese a no poder realizar la encuesta virtual.

La encuesta constó de dos partes, una primera parte donde se recopila información demográfica y datos personales del docente, y una segunda parte compuesta por ítems de medición del constructo del atractivo organizacional, cuya codificación puede visualizarse en el anexo E.

Se realizó un envío masivo de correos electrónicos con fecha 29/05/2018 a los docentes de la Facultad de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación mediante el uso del Google Drive, específicamente usando el complemento de Yet Another Mail Merge, el cual permite enviar correos masivos anónimos a diferentes usuarios con un máximo de 50 correos electrónicos gratuitos por día por usuario de Google. Tomando en consideración esa limitante, al siguiente día se realizó el envío a los docentes restantes de ambas Facultades. En el correo se presentaba el hipervínculo que los redirigiría a la encuesta virtual realizada también a través de Formularios de Google. Para acceder al formulario, los docentes requerían ingresar con algún correo de su preferencia, de tal manera que se pudiera contar con algún mecanismo de control para distinguir y no duplicar respuestas.

Se consideró un tiempo prudencial de espera de las respuestas a los correos electrónicos de una semana. Pasada la primera semana, no hubo un gran número de respuestas por parte de los docentes por lo que se optó por la búsqueda en persona de cada uno de los docentes de ambas Facultades. Se consideró que el mayor de los esfuerzos estaría enfocado en recopilar las respuestas de los docentes de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación, pues no se poseía contactos o vínculos arraigados al no ser alumnos de dicha Facultad. En ese sentido, se optó por mantener a un investigador en búsqueda de docentes de la FGAD en el pabellón H. Por otro lado, se mantuvo dos investigadores constantemente presentes en el pabellón Z, donde dicta la mayor cantidad de docentes de la FCAC. Se debe recalcar que previo a la búsqueda de los docentes en ambas Facultades se desarrollaron bases de datos con los nombres de los docentes, el horario y el salón en dónde dictaban clase, de tal manera que se pudiese disponer del personal adecuado para las encuestas. Sin embargo, se encontraron dificultades con la elaboración de la base de datos de la FCAC, pues el rol de horarios en dicha Facultad se actualizaba de manera diaria (a diferencia de la FGAD, la cual expone el horario para toda la semana). En ese sentido, se tuvo que elaborar el horario semanal de la FCAC desde cero.

Las búsquedas presenciales no solo tenían como fin la realización presencial de la encuesta, sino también el comprometer a los docentes al llenado de esta en cuanto dispusiesen de tiempo, ya que muchos de ellos no podían llenarla al momento de ser contactados. Adicionalmente, se les recordaba a los docentes al llenado de la encuesta tanto físicamente como de manera virtual a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas. Lo que se buscaba era la uniformidad del llenado de la encuesta, es decir que siempre el docente pudiese llenar la encuesta de manera personal.

De esta manera, se buscó abarcar la mayor cantidad de respuestas, pudiendo cumplir con el número necesario de casos para la muestra probabilística arrojada por la formular de poblaciones finitas. Los esfuerzos para la recolección presencial del llenado de encuestas duraron aproximadamente seis semanas, dándose por concluido en la fecha 10/07/2018. Posterior a esa fecha se empezó el análisis cuantitativo de la data.

8. Procesamiento de los resultados

Los resultados recopilados a través de las encuestas han sido sistematizados a través de la aplicación de estadística descriptiva y el uso tablas cruzadas. Con el fin de realizar un análisis de información de una forma más profunda y precisa, se ha recurrido al empleo de softwares específicos según sea necesario.

Por lo tanto, los resultados obtenidos por el método cuantitativo fueron procesados a través del software de procesamiento de datos denominado IBM SPSS Statistics 24, la cual permite la creación de cuadros mediante estadística descriptiva y la creación de tablas de comparación, de diferentes variables o preguntas, gracias a la función de tablas cruzadas o de doble entrada para una variable de análisis.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se expondrán y analizarán los resultados obtenidos de forma separada para cada una de las Facultades estudiadas. Cabe recalcar que no se expondrán los resultados del total de ítems de la herramienta utilizada, debido a que se definieron ciertos criterios para un análisis conciso a juicio de los investigadores. Estos criterios se detallarán en el apartado correspondiente.

Se comienza exponiendo las características generales de los sujetos de estudio para ambas Facultades, los cuales se dividen en características demográficas y otras cuestiones de relevancia para los investigadores. Adicionalmente, se consideró importante poder ver las diferencias de las valoraciones de ciertos ítems considerados relevantes para los investigadores en base a los distintos perfiles o tipologías de docentes, los cuales son expuestos en los apartados 1.2 y 2.2 del presente capítulo. Posteriormente, se procede a exponer y analizar los resultados obtenidos de los ítems seleccionados que muestran puntos de mejora para ambas Facultades. Asimismo, se expondrán los resultados obtenidos por las dimensiones del atractivo organizacional ordenadas desde las más valoradas o atractivas hasta las menos relevantes para los docentes TPA de ambas Facultades.

Por último, se procede a realizar un contraste entre los resultados obtenidos en cada Facultad en base a las 11 dimensiones que componen el atractivo organizacional, sus indicadores e ítems para responder al tercer objetivo específico.

1. Resultados obtenidos en la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación (FCAC)

Los docentes TPA no ordinarios que pertenecieron a la muestra para el caso de la FCAC fueron 75. A continuación, se procederá a detallar los aspectos más importantes en cuanto a la composición de esta muestra, y se expondrán los resultados obtenidos de acuerdo a los perfiles de TPA identificados; por último, se presentaran las dimensiones, y específicamente los ítems, que representan puntos de mejora, seleccionados basándose en el alto grado de disconformidad con el que fueron valorados.

1.1. Características generales

Para la presente investigación, se consideró relevante poder describir las características generales del sujeto de estudio conformadas no solo por variables demográficas, sino también por otros rasgos inherentes al trabajo como docente TPA. Por lo tanto, a continuación, se podrán apreciar las distintas variables que formaron parte del análisis. Para finalizar, se identificó un perfil del docente TPA de la FCAC, conformado por los rasgos o características que comparten la mayoría de ellos.

Tomando en consideración que los rasgos demográficos podrían presentar distinciones en las valoraciones atribuidas a las dimensiones del atractivo organizacional, se consideró imperativo la descripción demográfica del sujeto de estudio en la FCAC, los cuales se puede resumir en la siguiente tabla con las distribuciones de frecuencias de cada variable.

Tabla 13: FCAC - Distribución de frecuencias de los docentes TPA según el género, edad y grado académico

Variable		Docentes	
		Cantidad	Porcentaje
Género	Masculino	43	57.33%
	Femenino	32	42.67%
Edad	35 años o menos	12	16%
	Entre 36 y 50 años	43	57.33%
	51 años o más	20	26.67%
Grado Académico	Licenciado	20	26.67%
	Magister	52	69.30%
	Doctorado	3	4%
Total		75	100%

Según los datos generales, la muestra se caracteriza por estar compuesta por un 42.67% de docentes mujeres y un 57.33% restante de hombres. Con respecto a la edad, la mayoría de los docentes presentan edades que oscilan entre 36 y 50 años, los cuales concentran el 57.33% de la muestra. Por otro lado, en lo que refiere al grado académico, se puede apreciar una contundente mayoría con grado de magister, pues representan 69.33% de la muestra.

Adicionalmente, se optó por profundizar más en la composición de la muestra en base a los diferentes cruces de variables que podrían realizarse. En ese sentido, al realizar el cruce entre la edad y el género, se obtiene que, de los docentes con edades entre 36 y 50 años, los hombres representan el 60.5% y de las mujeres un 53.1%. Por otro lado, la población de docentes menores a 35 años es reducida, tanto en hombres como mujeres, pues representan solo el 14% y 18.8%

respectivamente. Ahora, realizando el cruce del género y el grado Académico, se obtiene que, del total de hombres, el 65.1% posee maestría. En las mujeres esta cifra fue del 75%. Con respecto al grado de licenciado, los porcentajes fueron del 30.2% y 21.9% para hombres y mujeres respectivamente. Por último, se identificaron 3 docentes con el grado de doctorado, de los cuales dos fueron hombres y una mujer. Se aprecia que, del total de mujeres, la mayoría presenta grado de magister, y esta proporción es mayor en comparación con sus colegas hombres.

Ahora bien, como se comentó previamente y tomando en consideración al sujeto de estudio, los investigadores consideraron pertinente e interesante recopilar data sobre otras variables inherentes al trabajo como docente TPA. Estas variables fueron el número de ciclos o semestres que han trabajado como docentes de la Facultad, así como también se recopilaron las horas semanales que trabajan como docentes en la FCAC. En la siguiente tabla se resumen las distribuciones de frecuencias de las variables mencionadas.

Tabla 14: FCAC – Distribución de frecuencias de los docentes TPA por cantidad de ciclos y horas dictadas PUCP

Variable		Docentes	
		Cantidad	Porcentaje
# Ciclos PUCP	6 ciclos o menos	19	25.30%
	Entre 7 y 18 ciclos	32	42.70%
	19 a más ciclos	24	32%
# Horas PUCP semanales	4 horas o menos	33	44%
	Entre 5 a 8 horas	31	41.30%
	9 horas o más	11	14.70%
Total		75	100%

En lo que respecta a la cantidad de ciclos trabajando en la Facultad, la mayoría de los docentes vienen trabajando entre 7 y 18 ciclos, seguidos por aquellos que llevan trabajando más tiempo en la PUCP. Realizando el cruce del género y los ciclos trabajando, se obtiene que los hombres presentan una mayor cantidad de tiempo trabajando en la Facultad pues, del total de hombres, un 83.7% viene trabajando entre 7 y 18 ciclos o 19 ciclos a más y en el caso de las mujeres esta cifra fue solo del 62.5%.

Siguiendo con las variables adicionales de interés para los investigadores, y el reconocimiento de que muchos docentes TPA no suelen dedicarse únicamente a la docencia, se optó por conocer si realizan alguna otra actividad laboral. En ese sentido, se obtuvo la siguiente tabla con la distribución de frecuencias en base a si realizan alguna otra actividad laboral.

Tabla 15: FCAC – Distribución de frecuencias de los docentes TPA por actividad laboral

Variable		Docentes	
		Cantidad	Porcentaje
Dicta en otras universidades	Si	32	42.70%
	No	43	57.30%
Trabaja fuera de la docencia	Si	65	86.67%
	No	10	13.33%
Total		75	100%

Se observa que la mayoría de los docentes solo enseñan en la PUCP; sin embargo, se reconoce que existe una importante cantidad de docentes que ofrecen sus servicios y conocimientos a otras casas de estudio. En el anexo F, se pueden apreciar algunas universidades en las cuales dictan los docentes de la FCAC según la cantidad de horas que les dedican semanalmente. Por otro lado, se observa que la gran mayoría de los docentes realizan actividades laborales fuera de la docencia, siendo una gran minoría aquellos docentes que trabajan únicamente como docentes de educación superior en general.

Adicionalmente, se realizó el cruce entre el grado Académico y la docencia en otras universidades, del cual se obtuvo que, de los docentes que cuentan solo con licenciatura, el 40% dictan en otras universidades además de la PUCP. En el caso de los docentes con maestría, el 40.4% dicta en otras universidades además de la PUCP. En el caso de los docentes con doctorado, el 100% dicta en otras universidades además de la PUCP. Los docentes que no dictan en otras universidades se componen de un 27.9% de licenciados, y el 72.1% restante de magísteres.

Por último, se consideró pertinente recopilar información sobre otros aspectos inherentes al trabajo como docente en la PUCP. Por un lado, se optó por recopilar el cargo al cual consideran como su jefe inmediato, pues se consideró que no era un aspecto determinado para un docente TPA. Además, reconociendo que la herramienta a utilizar dispone de una dimensión completa en describir el vínculo con el jefe inmediato, se optó por identificar dicho aspecto para realizar los cruces con las respuestas de los ítems de dicha dimensión. Por otro lado, también se obtuvo el porcentaje de docentes que fueron egresados de la PUCP, y que actualmente trabajan en la Facultad. En la siguiente tabla se puede apreciar las distribuciones de frecuencia de cada variable.

Tabla 16: FCAC Distribución de frecuencias de los docentes TPA por variables adicionales

Variable		Docentes	
		Cantidad	Porcentaje
Licenciado PUCP	Si	21	28%
	No	54	72%
Jefe Inmediato	Jefe Departamento Académico	29	38.70%
	Coordinador de curso	9	12%
	Director de estudios	-	-
	Decano de la Facultad	8	10.70%
	Coordinador de mención o especialización	29	38.70%
Total		75	100%

Como se puede observar, el 38.67% de la muestra considera como su jefe inmediato al jefe del Departamento Académico. De igual manera, otro 38.67% considera a su jefe inmediato al coordinador de mención o especialización. Por otro lado, un 12% considera a su jefe inmediato al coordinador del curso y el 10.67% restante considera al decano de la Facultad como su jefe inmediato. Esto deja en evidencia, por lo menos en la FCAC, que la noción o reconocimiento del jefe inmediato no está establecida de manera clara, al demostrar una disparidad en las consideraciones suministradas por la muestra.

Con respecto al porcentaje de docentes que fueron egresados de la PUCP y que actualmente trabajan en la Facultad, estos representaron el 28% del total de la muestra. El 72% restante está compuesto por docentes egresados de diferentes universidades, cuya distribución por universidad en la cual obtuvieron los distintos grados Académicos puede observarse en el anexo G. Prosiguiendo con aquellos docentes egresados de la PUCP, se procedió a realizar la distinción por género. Se obtuvo que de los 21 docentes egresados de la PUCP que forman el 28% de la muestra, el 76% son hombres y el 24% restante mujeres. De los hombres egresados de la PUCP, el 62.5% no dicta en otras universidades aparte de la PUCP. En el caso de las mujeres este porcentaje fue del 80%. Se observa que la mayoría de los egresados de la PUCP no enseñan en otras universidades tanto en hombres como mujeres, siendo estos últimos los de mayor exclusividad para la enseñanza en la PUCP.

Habiendo analizado todas las variables generales expuestas en este apartado, hemos determinado un perfil estándar o preponderante del docente de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación, la cual está caracterizada por tender a ser un hombre entre las edades de 36 y 50 años con el grado Académico de magister, el cual lleva trabajando como docente de la FCAC entre 3 a 9 años con una dedicación no mayor a 4 horas semanales. Además, prefiere dictar

solamente en la PUCP y dispone de un trabajo desvinculado a la docencia. Por último, suele ser un docente que no ha sido egresado de la PUCP y que considera como jefes inmediatos al jefe del Departamento Académico y al coordinador de la mención o especialización de la FCAC de igual manera.

De esta manera, se ha podido describir las características más relevantes del sujeto de estudio y construir un perfil estándar que permita concebir la imagen general de un docente TPA de la FCAC y describir las características que le son inherentes. A continuación, se pretende ahondar en la descripción de perfiles de docentes TPA en base a ciertas tipologías formuladas a priori para la presente investigación. Se recalca que no aluden a un perfil estándar, sino más bien a perfiles que podrían encontrarse por las características propias del sujeto de estudio al estar dentro un régimen laboral de TPA, lo cual difiere de hablar meramente de rasgos demográficos y generales como los que se trataron en el presente apartado.

1.2. Atractivo organizacional por perfiles de docente TPA

En el presente apartado se describen los resultados de las valoraciones de los ítems por tipología de docentes TPA; es decir, los cuatro perfiles seleccionados a priori para la investigación, a saber: docentes TPA que se dedican únicamente a la docencia en la PUCP; docentes TPA que se dedican únicamente a dictar en la PUCP y en otras universidades; docentes TPA que se dedican únicamente a la docencia PUCP y a otras actividades laborales fuera de la docencia; y docentes que dictan en la PUCP, dictan en otras universidades y realizan otras actividades laborales fuera de la docencia.

Además, se recuerda al lector que no se expondrán los resultados de todos los ítems que conforman la herramienta del atractivo organizacional, sino que, para el presente apartado, se seleccionaron aquellos ítems que presentaron una valoración positiva, es decir, que el resultado de la media restada por la desviación estándar fuera mayor a 2.5, ya que significa estar por encima de la mediana de la escala de Lickert del 1 al 4, donde uno (1) es “Totalmente en desacuerdo” y cuatro (4) es “Totalmente de acuerdo”. Finalmente, de aquellos ítems que presentaron una valoración positiva, o un alto grado de conformidad, solo tres ítems fueron considerados por los investigadores como los más interesantes a realizar el presente análisis por perfiles de docentes. El resto de ítems que no fueron analizados en este apartado podrán ser observados en el anexo H. A continuación, el detalle de la conformación de las tipologías de docentes TPA.

Tabla 17: FCAC - Distribución de frecuencia por tipología TPA

		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	34.70%	8%
	No	52%	5.30%

Se puede observar que la mayor cantidad de los profesores TPA de la FCAC lo ocupan docentes que se dedican exclusivamente a la PUCP y realizan otras actividades laborales además de la docencia, seguidos por aquellos docentes que, adicional al anterior perfil, si dictan en otras universidades. A continuación, se procederá a detallar la composición de cada cuadrante de las tipologías en base a distintas variables generales y, posteriormente, los ítems del atractivo organizacional seleccionados.

a. Género

Se realizó el cruce con las variables que permiten conocer las tipologías de docentes TPA, cuyas tablas con distribución de frecuencias por género se dan a continuación.

Tabla 18: FCAC - Distribución de frecuencia por tipología TPA y género

Hombres		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	37.2%	9.3%
	No	46.5%	7%
Mujeres		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	31.2%	6.3%
	No	59.4%	3.1%

Se observa que, las mujeres se dedican a ser docentes en la PUCP y a trabajar en otras actividades laborales en mayor medida que sus colegas hombres. Por otro lado, de los docentes que realizan docencia en la PUCP, en otras universidades y además realizan otras actividades laborales, los hombres tienen una representatividad mayor en comparación con las mujeres.

b. Edad

Se realizó el cruce con las variables que permiten conocer las tipologías de docentes TPA, cuyas tablas con distribución de frecuencias por segmentos de edad se dan a continuación.

Tabla 19: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA y rangos de edad

35 años o menos		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	41.7%	-
	No	58.3%	-
Entre 36 y 50 años		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	32.6%	11.6%
	No	48.8%	7%
51 años o más		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	35%	5%
	No	55%	5%

Viendo los resultados obtenidos por los rangos de edad, se puede constatar que la totalidad de los docentes con 35 años o menos se dedican a otras actividades laborales. Además, se observa que la gran mayoría de los docentes en todos los rangos de edad se enfocan en dictar solamente en la PUCP y realizan alguna otra actividad laboral desligada de la docencia.

c. Grado Académico

Se realizó el cruce con las variables que permiten conocer las tipologías de docentes TPA, cuyas tablas con distribución de frecuencias por grado Académico se dan a continuación.

Tabla 20: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA y grado Académico

Licenciatura		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	35%	5%
	No	55%	5%
Magister		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	34.6%	5.8%
	No	53.8%	5.8%
Doctorado		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	33.3%	66.7%
	No	-	-

Se observa que no hay mayor distinción entre los docentes con licenciatura y aquellos con maestría en la distribución de sus actividades laborales. Sin embargo, en los docentes con doctorado, el ser docente en general posee una mayor participación, pues más de la mitad no se dedica a otras actividades que no sean de docencia universitaria. Por último, no se presentaron

casos de docentes con doctorado que no dicten en otra universidad, es decir todos los docentes de la FCAC con doctorado dictan en otras casas de estudio, además de la PUCP.

d. Egresado de la PUCP

Se consideró de interés saber si existe alguna distinción en la composición de las tipologías al ser egresado de la PUCP o no. Para lo cual se realizó el cruce con las variables que permiten conocer las tipologías de docentes TPA, cuyas tablas con distribución de frecuencias por universidad en la cual egresó como licenciado se dan a continuación.

Tabla 21: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA y egresados PUCP

Egresados PUCP		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	19%	14.3%
	No	66.7%	-
Egresados otras universidades		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	40.7%	5.6%
	No	46.3%	7.4%

Se observa que ningún egresado de la PUCP se dedica exclusivamente a trabajar como docente de la PUCP. Sin embargo, la mayoría de los egresados de la PUCP son docentes exclusivos de la PUCP y que realizan otras actividades laborales fuera de la docencia. En contraposición, los docentes que no son egresados de la PUCP presentaron una distribución más uniforme entre los perfiles de docentes que enseñan en otras universidades y que trabaja en otras actividades laborales, y los docentes PUCP que trabajan en otras actividades laborales. En ese sentido, se observa una distinción en la manera en cómo los docentes que si son egresados PUCP distribuyen las actividades laborales en comparación con aquellos que no son egresados, dando una marcada preferencia a enseñar exclusivamente en la PUCP.

e. Ciclos PUCP

Se realizó el cruce con las variables que permiten conocer las tipologías de docentes TPA, cuyas tablas con distribución de frecuencias por los ciclos trabajando en la Facultad se dan a continuación.

Tabla 22: FCAC - Distribución de frecuencias por tipología TPA según número de ciclos

6 ciclos o menos		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	26.3%	-
	No	68.4%	5.3%
7 a 18 ciclos		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	34.4%	15.6%
	No	46.9%	3.1%
19 a más ciclos		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	41.7%	4.2%
	No	45.8%	8.3%

Dentro de los docentes que llevan 6 ciclos dictando en la Facultad, ninguno se dedica únicamente a la docencia universitaria, es decir, ser docente PUCP y en otras universidades. En los docentes con más ciclos trabajando si se presentan casos de docentes que se dedican únicamente a la docencia universitaria, sin embargo, los porcentajes son bajos. En contraste, la mayor cantidad de docentes, sin importar los ciclos que llevan dictando, presentan ser docentes que solo dictan en la PUCP y tienen otro trabajo desligado de la docencia universitaria. Por último, de los docentes con 19 ciclos o más trabajando, se observa que el 87.5% se dedica a la docencia en la PUCP o en otras universidades y también se dedica a otras actividades laborales fuera de la docencia.

f. Horas semanales PUCP

Se realizó el cruce con las variables que permiten conocer las tipologías de docentes TPA, cuyas tablas con distribución de frecuencias por las horas semanales dictando en la Facultad se dan a continuación.

Tabla 23: FCAC – Distribución de frecuencias tipología TPA y horas semanales PUCP

4 horas o menos		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	24.2%	3%
	No	72.8%	-
5 a 8 horas		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	45.2%	12.8%
	No	35.5%	6.5%
9 horas o más		Otras actividades laborales	
		Si	No
Dicta en otra universidad	Si	36.4%	9%
	No	36.4%	18.2%

La mayor cantidad de docentes que trabajan cuatro horas o menos a la semana son docentes PUCP que trabajan en otras actividades laborales fuera de la docencia. En lo que respecta a los docentes que trabajan 5 a 8 horas semanales, la distribución de docentes fue más variada, sin embargo, la mayoría se concentra en el perfil que realiza 3 actividades laborales: docente PUCP, docente en otras universidades y realiza otras actividades laborales fuera de la docencia. Por último, en el caso de los docentes que trabajan 9 o más horas semanales, se encuentra una distribución igual los docentes que trabajan en otra actividad laboral fuera de la docencia y aquellos que, adicional a su trabajo fuera de la docencia, también son docentes en otras universidades. Cabe resaltar que los docentes que trabajan más de 9 horas semanales concentran la mayor cantidad de docentes que enseñan únicamente en la PUCP (18.2%). En general, se evidencia una distinción en la concentración de perfiles en base a las horas semanales dictando en la PUCP.

Hasta ahora hemos visto de manera general como se distribuyen los diferentes perfiles de docentes TPA en base a las variables demográficas y adicionales, sin embargo, a continuación, se buscará determinar si las valoraciones de ciertos ítems presentan cambios en base a los perfiles de docentes TPA. Por lo tanto, se presentan tres ítems seleccionados en base al criterio mencionado a inicios del presente apartado.

g. IT2: “Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto”

Comenzado con el IT2, la distribución de frecuencias de cada una de las cuatro alternativas provistas en la encuesta por cada perfil se da a continuación.

Tabla 24: FCAC – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT2

IT 2: “Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto”		Otras actividades laborales	
		Si	No
Totalmente en desacuerdo	Si	-	50.0%
	No	50.0%	-
En desacuerdo	Si	50.0%	-
	No	50.0%	-
De acuerdo	Si	36.4%	9.1%
	No	50.0%	4.5%
Totalmente de acuerdo	Si	34.7%	6.1%
	No	53.1%	6.1%

Los docentes que estuvieron en total desacuerdo fueron 2. Aquellos que estuvieron en desacuerdo sumaron 2 en total. Los docentes que estuvieron de acuerdo sumaron un total de 22 y de 49 para los que estuvieron totalmente de acuerdo con el enunciado.

La gran mayoría de docentes considera estar totalmente de acuerdo; sin embargo, realizando un análisis por tipologías, podemos constatar que, dentro de ellos, fueron los docentes que se dedican a otras actividades laborales quienes ocuparon la mayor parte de la representación, específicamente aquellos que realizan otras actividades laborales pero que no trabajan como docente en otras universidades. Se puede observar que los docentes que no dictan en otras universidades poseen una percepción más positiva con respecto a la satisfacción que les brinda ser docentes en la PUCP, a diferencia de aquellos que si dictan en otras casas de estudio.

h. IT27: “En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable”

La distribución de frecuencias por tipología TPA con relación al IT27 está dada a continuación.

Tabla 25: FCAC - Distribución de frecuencias tipología TPA e IT27

IT 27: "En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"		Otras actividades laborales	
		Si	No
Totalmente en desacuerdo	Si	33.3%	33.3%
	No	33.3%	-
En desacuerdo	Si	100.0%	-
	No	-	-
De acuerdo	Si	34.0%	9.4%
	No	50.9%	5.7%
Totalmente de acuerdo	Si	33.3%	-
	No	61.1%	5.6%

Los docentes que estuvieron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo sumaron un total de 4 (3 totalmente en desacuerdo y 1 en desacuerdo). Los docentes que estuvieron de acuerdo con el enunciado sumaron un total de 53. Los 18 docentes restantes consideraron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

Por lo tanto, la gran mayoría de docentes presentó una conformidad con el enunciado. Sin embargo, realizando un análisis por tipología TPA, podemos constatar que, dentro de los docentes que estuvieron de acuerdo, la gran mayoría fueron docentes que trabajan en otra actividad laboral, pero no dictan en otras universidades fuera de la PUCP. De manera similar, los docentes que presentaron su total conformidad con el enunciado se concentraron también en dicho perfil. Se destaca que fue el perfil que dicta en la PUCP y que se dedica a otra actividad laboral, el que presentó el mayor grado de conformidad, pues representa el 61.1% de aquellos que seleccionaron dicha opción y representan un 50.9% de aquellos que mostraron su conformidad. Por lo tanto,

podemos decir que los docentes la PUCP que trabajan en otras actividades laborales fuera de la docencia estuvieron más conformes con el enunciado que otros perfiles.

i. *IT28: "He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"*

Por último, la distribución de frecuencia por tipología TPA en relación al IT28 se da a continuación.

Tabla 26: Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT28

IT 28: "He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"		Otras actividades laborales	
		Si	No
Totalmente en desacuerdo	Si	33.3%	33.3%
	No	33.3%	-
En desacuerdo	Si	-	-
	No	100.0%	-
De acuerdo	Si	36.4%	11.4%
	No	47.7%	4.5%
Totalmente de acuerdo	Si	34.6%	-
	No	57.7%	7.7%

Los docentes que estuvieron en total desacuerdo sumaron un total de 3. Los que estuvieron en desacuerdo fueron 2. Aquellos que presentaron estar conformes con el enunciado sumaron un total de 44. Los 26 restantes estuvieron en total conformidad con el enunciado.

Realizando un análisis por tipología TPA, podemos constatar que, dentro de los docentes que estuvieron de acuerdo, la gran mayoría fueron docentes que trabajan en otra actividad laboral, pero no dictan en otras universidades fuera de la PUCP. De manera similar, los docentes que presentaron su total conformidad con el enunciado se concentraron también en dicho perfil. Se destaca que fue el perfil que dicta en la PUCP y que se dedica a otra actividad laboral, el que presentó el mayor grado de conformidad, pues representa el 57.7% de aquellos que seleccionaron dicha opción y representan un 47.7% de aquellos que mostraron su conformidad. Por lo tanto, podemos decir que los docentes la PUCP que trabajan en otras actividades laborales fuera de la docencia estuvieron más conformes con el enunciado que otros perfiles.

Podemos rescatar que de todos los perfiles TPA que se generaron a priori, fue el perfil del docente PUCP y que trabaja en otra actividad laboral fuera de la docencia, el que presentó un mayor grado de conformidad con respecto a los otros perfiles. Pareciera que el hecho de solo enseñar como docente universitario en la PUCP podría influir en la percepción que tienen sobre los distintos ítems y, por ende, sobre las dimensiones que componen en el atractivo organizacional. Ahora bien, también podría surgir el inconveniente de que no solo el hecho de

enseñar en la PUCP influya en las valoraciones atribuidas a los ítems, pues no se contempla la posibilidad de que los docentes TPA hayan dictado anteriormente en otras casas de estudio y su experiencia haya sido una negativa. Lo que se busca dejar en claro, es que los perfiles de docentes formulados en la presente investigación podrían influir en las valoraciones de las dimensiones del atractivo organizacional. Este podría ser un posible tema de investigación que permita profundizar si acaso el solo dictar en una casa de estudio influye o no en la percepción que tenga sobre su atractivo como lugar de trabajo. Sin embargo, dicho tema de investigación está fuera del alcance y objetivos de la presente investigación y solo se mencionó para dejar en clara evidencia que las valoraciones de los ítems por perfiles de docentes son distintas, generando la posibilidad de analizarse con mayor profundidad en futuras investigaciones.

Habiendo presentado los ítems de mayor consideración positiva por los docentes TPA de la FCAC en relación a los perfiles de TPA, se procederá en el siguiente apartado a describir y analizar aquellos ítems que presentaron menor conformidad por los docentes y, por ende, presentan puntos de mejora.

1.3.Resultados de las valoraciones del atractivo organizacional

En el actual apartado, se procedió a escoger aquellos ítems que presentaron una mayor variedad en las valoraciones, es decir que presentaron un grado de disconformidad mayor o igual al 33% o 1/3 de la muestra, esto con el fin de ofrecer recomendaciones en aquellos puntos de mejora que afectan la atractividad organizacional de la PUCP, expresada a través de las Facultades. En el anexo I, se puede apreciar aquellos ítems que presentaron disparidad en las respuestas, expresado a través del porcentaje de docentes que están disconformes con el enunciado (“Totalmente en desacuerdo” o “En desacuerdo”) y los que presentaron una conformidad con el enunciado (“Totalmente de acuerdo” o “De acuerdo”), los cuales están resaltados en color amarillo. A continuación, se presentarán los ítems que cumplen con el criterio antes mencionado, de acuerdo a las dimensiones a las que pertenecen.

1.3.1. D 2: Imparcialidad y confianza

- a. *IT19: “Considera que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro” (Conformidad: 64%, Disconformidad: 36%)*

Desde la perspectiva del género, las mujeres que están en total desacuerdo o en desacuerdo con el enunciado representan el 21.4% del total de la muestra a diferencia de los hombres, que representan solo el 14.6% del total. De los hombres, el 25.6% no está de acuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de las mujeres, este porcentaje fue del

50.1%. 1/2 de las mujeres discrepa de la claridad del sistema remunerativo y solo 1/4 de los hombres piensa de manera similar. En ese sentido, se observa que las mujeres discrepan más que los hombres en la claridad y objetividad del sistema remunerativo. Por otro lado, el 33.4% de los docentes menores a 36 años está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En los docentes entre 36 y 50 años este porcentaje fue del 34.9%. En el caso de los docentes mayores a 50 años este porcentaje fue del 40%. Se observa que los docentes mayores a 50 años están más disconformes con la claridad del sistema remunerativo.

Con respecto al grado Académico, un 40% de los licenciados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Este porcentaje fue del 34.6% y del 33% para los docentes con maestría y doctorado respectivamente. Se observa que los docentes con licenciatura presentan mayor disconformidad con la claridad y objetividad del sistema remunerativo. Por otro lado, de los docentes egresados de la PUCP, aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo representan el 71.4% del total de egresados PUCP, a diferencia de los egresados de otras universidades cuyo porcentaje fue del 61.1%. Por lo tanto, los TPA egresados de la PUCP consideran que el sistema remunerativo es claro y objetivo en mayor medida que los egresados de otras universidades.

En lo que respecta a los ciclos trabajados, los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos en la Facultad, y que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado, representan el 84.21% del total de docentes que lleva trabajando 6 ciclos o menos. Los docentes que llevan trabajando de 7 a 18 ciclos, y que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, representan el 50% del total de docentes que se encuentra en ese segmento de ciclos. Los docentes que llevan trabajando 19 ciclos o más, y que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado, representan el 66.67% del total de docentes que se encuentra en ese segmento de ciclos. Por lo tanto, los docentes TPA que llevan menos tiempo enseñando en la Facultad, poseen una percepción más positiva con respecto al enunciado, en comparación de aquellos que llevan más tiempo enseñando. Cabe resaltar que, del total de docentes que está disconforme con la claridad del sistema remunerativo (36% del total), el 83.3% se ubican entre aquellos docentes que trabajan más de 7 ciclos en la FCAC.

Con respecto al número de horas semanales, del total de docentes que trabaja 5 o menos horas a la semana en la FCAC, el 66.7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. Para los docentes que trabajan de 5 a 8 horas y más de 9 horas semanales, los porcentajes son 64.5% y 54.6% respectivamente. Se observa que los docentes que trabajan menos de 9 horas consideran que el sistema remunerativo es objetivo y claro en mayor medida de aquellos que trabajan más de 9 horas semanales.

Por último, de los docentes que dictan en otras universidades, el 56.3% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. Los docentes que solo se dedican a enseñar en la PUCP, el 69.7% considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la política remunerativa es objetiva y clara. Se observa que los docentes TPA que solo enseñan en la PUCP poseen una percepción más favorable con la claridad y objetividad del sistema remunerativo, posiblemente a la falta de opciones de comparación.

b. IT15: “Siento que la toma de decisiones en general se da de manera imparcial en la Facultad” (Conformidad: 73.3%, Disconformidad: 26.7%)

De los hombres, el 72.1% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. En las mujeres, representan un 75%. Se observa que las mujeres consideran que la toma de decisiones se da de manera imparcial similar a los hombres. Por otro lado, del total de docentes no egresados de la PUCP, el 26% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de los egresados PUCP, este porcentaje es del 28%. Por lo tanto, no hay diferencia alguna entre ambos tipos de docentes TPA con respecto a las valoraciones dadas al enunciado.

Con respecto al tiempo trabajando en la Facultad, de los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos en la FCAC, el 89.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. Este porcentaje es del 56.3% y del 83.3% para los docentes que llevan trabajando entre 7 y 18 ciclos y 19 ciclos o más respectivamente. Por lo tanto, los docentes TPA que tienen menos de 6 ciclos trabajando consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en mayor medida que sus colegas con mayor tiempo en la Facultad. En lo que refiere a las horas semanales, de los docentes que trabajan 4 horas semanales o menos, el 24.3% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Para los docentes entre 5 a 8 horas semanales, y los docentes que trabajan de 9 a más horas a la semana, los porcentajes fueron de 25.9% y 36.4% respectivamente. Por lo tanto, los docentes TPA que trabajan de 9 a más horas semanales en la Facultad consideran que la toma de decisiones no se da de manera imparcial en mayor medida que sus colegas con menos horas semanales.

1.3.2. D 3: Colaboración y trabajo en equipo

a. IT5: “Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos” (Conformidad: 58.7%, Disconformidad: 41.3%)

Del 41.3% de los docentes que están en desacuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado, los hombres ocupan el 48.4% y las mujeres el 51.6%. De total de los hombres, el 35% está en desacuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. En las mujeres, el porcentaje fue del 50%. Esto quiere decir que 1/3 de los hombres considera que los docentes no comparten sus

ideas y conocimientos. Por su parte, 1/2 de mujeres considera lo mismo. Se observa que las docentes TPA sienten que sus colegas, tanto hombres como mujeres, no comparten sus ideas y conocimientos en mayor medida que los hombres. En relación con la edad, de los docentes con un máximo de 35 años, el 58.3% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Para los docentes entre 36 y 50 años, y los docentes de 51 años a más, los porcentajes fueron de 32.5% y del 50% respectivamente. Por lo tanto, los docentes TPA más jóvenes consideran que los docentes de la Facultad no comparten sus ideas y conocimientos en mayor medida que sus colegas mayores. Con respecto al grado Académico, el 70% de docentes con licenciatura considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. Para los docentes con maestría esta cifra fue del 54% y 66.7% para los docentes con doctorado. Se aprecia que los docentes TPA que cuenta solo con licenciatura presentan una percepción más positiva con respecto a si se comparten los conocimientos e ideas entre colegas de la Facultad.

Por otro lado, los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos, y que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, representan el 47.4%. Para los docentes entre 7 y 18 ciclos trabajando este porcentaje fue del 46.9%. Del mismo modo, para los docentes con más de 18 ciclos trabajando el porcentaje fue de 25%. Por lo tanto, se observa que los docentes TPA que llevan trabajando menos de 19 ciclos no consideran que los docentes compartan sus conocimientos e ideas en mayor medida que los docentes con mayor tiempo laborando en la Facultad. Con respecto a las horas semanales, de los docentes que solo trabajan 4 horas o menos, un 36.3% está en desacuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. En los docentes que trabajan entre 5 a 8 horas y aquellos que trabajan de 9 horas a más, este porcentaje fue de 45.2% y 41.3% respectivamente. Se infiere que existe un mayor grado de disconformidad con el enunciado en aquellos docentes que trabajan de 5-8 horas semanales, seguido de aquellos que trabajan de 9 a más horas semanales.

Con respecto al dictado en otras universidades, existe mayor número de docentes que dictan solamente en la PUCP en comparación con aquellos que si dictan en otras universidades además de la PUCP. De aquellos que dictan en otras universidades, el 34.4% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En lo que respecta a aquellos que no dictan en otras universidades y solo se dedican a la PUCP, este porcentaje es del 46.6%. Es interesante resaltar que los docentes TPA que solo dictan en la PUCP (a través de la FCAC) consideran que no se comparten ideas y conocimientos entre colegas en mayor medida que aquellos que si dictan en otras universidades, teniendo una relación de 1/3 en aquellos que si dictan en otras universidades y casi 1/2 en aquellos que solo dictan en la PUCP.

b. *IT25: “Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad” (Conformidad: 60%, Disconformidad: 40%)*

Del total de hombres, el 37.2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Del total de mujeres, este porcentaje fue del 43.7%. Se observa que las docentes TPA consideran que no existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad en mayor medida que los hombres. Con relación a la edad, del total de docentes de 35 años o menos, el 58.3% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. De total de docentes entre 35 y 50 años y de 51 años a más, los porcentajes fueron del 32.6% y 45% respectivamente. Pese a que el tramo de edad entre 36 y 50 años contiene la mayoría de los casos (57.3%), los docentes TPA menores de 35 años poseen un mayor grado de disconformidad con el enunciado, es decir, la mayoría considera que no existe una comunicación efectiva entre colegas de la FCAC en mayor medida que sus colegas mayores.

En relación con el grado Académico, el 70% del total de licenciados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. En los docentes con maestría y doctorado estos porcentajes fueron del 55.8% y 66.7% respectivamente. Pese a que los docentes con maestría contienen la mayor cantidad de casos de la muestra, con un 69.3% del total, fueron los docentes con licenciatura quienes presentaron un mayor grado de conformidad con el enunciado. En resumen, los docentes TPA licenciados piensan que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad en mayor medida que sus colegas con grados Académicos mayores.

Con respecto a los ciclos trabajando en la Facultad, de los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos, el 47.4% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. De los docentes que llevan entre 7 y 18 ciclos y aquellos que llevan más de 19 ciclos, los porcentajes fueron de 37.5% y de 37.5% respectivamente. Pese a que los docentes que llevan trabajando entre 7 y 18 ciclos poseen la mayor participación de la muestra (42.7%), fueron los docentes TPA con 6 ciclos o menos quienes presentaron un mayor grado de disconformidad con el enunciado a diferencia de sus colegas con mayor tiempo en la FCAC.

Por otro lado, del total de docentes que trabaja hasta 4 horas semanales, el 33.3% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Para los docentes que trabajan 5 a 8 y de 9 a más horas semanales, los porcentajes fueron de 48.4% y 36.4% respectivamente. Los docentes que trabajan entre 5 a 8 horas semanales presentan una mayor disconformidad con el enunciado a diferencia de los colegas que trabajan menos de 5 o más de 8 horas semanales.

Por último, de los docentes que dictan en otras universidades, el 34.4% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. De los docentes que no dictan en otras

universidades, este porcentaje fue del 44.2%. De esta forma se observa que los docentes TPA que solo trabajan en la PUCP consideran que no existe una comunicación efectiva entre docentes en mayor medida que aquellos que si trabajan en otras universidades.

1.3.3. D 4: Entorno académico

- a. IT45: “Creo que la promoción y retención dentro de la Facultad se da bajo un sistema claro y transparente” (Conformidad: 62.6%, Disconformidad: 37.4%)

Del total de los hombres, el 34.9% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de las mujeres, este porcentaje fue de 40.7%. En general, las mujeres consideran que no existe una promoción y retención bajo un sistema claro y transparente en mayor medida que sus colegas hombres. Con relación a la edad, el 75% de los docentes menores a 36 años está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. En los docentes entre 36 y 50 años este porcentaje fue de 58.2% y para los docentes mayores a 50 años el porcentaje fue del 65%. En general, los docentes más jóvenes consideran que la promoción y retención si se da bajo un sistema claro y transparente en mayor medida que sus colegas mayores.

Por el lado del grado Académico, del total de docentes con licenciatura, un 70% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado. Para los docentes con maestría y doctorado los porcentajes fueron de 63.4% y 0% (no hubo respuestas) respectivamente. Los docentes con licenciatura consideran que la promoción y retención se da bajo un sistema claro y transparente en mayor medida que sus colegas con maestría. Cabe resaltar que la totalidad de los docentes con doctorado están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Con respecto a los ciclos trabajando, de los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos, el 21.1% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Para los docentes que llevan entre 7 y 18 y los docentes de 19 a más ciclos, los porcentajes fueron de 53.1% y 29.2% respectivamente. Se observa que el mayor grado de disconformidad se concentra en aquellos docentes que llevan trabajando entre 7-18 ciclos.

Por último, de los docentes que solo dictan en la PUCP, el 32.6% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Por otro lado, de los docentes que dictan en otras universidades, el 43.8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Por lo tanto, para los docentes que dictan en otras universidades, la promoción y retención no se da bajo un sistema claro y transparente en mayor medida que los docentes que solo dictan en la PUCP.

1.3.4. D 6: Satisfacción laboral

a. *IT16: “Siento que mis esfuerzos y mi persona son valorados en la Facultad”*
(Conformidad: 69.4%, Disconformidad: 30.6%)

Del total de hombres, un 34.9% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de las mujeres este porcentaje fue del 25%. Por lo tanto, se infiere que las mujeres consideran que sus esfuerzos y su persona son valorados por la Facultad en mayor medida que los hombres. Con respecto a la edad, del total de docentes menores a 35 años, el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Este porcentaje fue de 25.6% y del 45% para los docentes entre 36 y 50 años y aquellos mayores a 51 años respectivamente. Por lo tanto, los docentes mayores a 51 años consideran que sus esfuerzos y su persona no son valorados en la Facultad en mayor medida que sus colegas más jóvenes.

En relación con el grado Académico, el 40% de los docentes con licenciatura está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Este porcentaje fue del 25% y del 66.7% para los docentes con maestría y doctorado respectivamente. Por lo tanto, los docentes con doctorado presentan la mayor disconformidad respecto al reconocimiento de sus esfuerzos y la valoración de su persona en la Facultad, a diferencia de sus colegas con menor grado Académico.

Por otro lado, de los docentes que no son egresados de la PUCP, el 29.7% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de los egresados PUCP, este porcentaje fue del 37.8%. Por lo tanto, los docentes que si fueron egresados PUCP consideran que sus esfuerzos y su persona no son valorados en la Facultad en mayor medida que aquellos colegas que no son egresados PUCP.

En lo que respecta a la edad, de los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos, solo el 10.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Este porcentaje fue del 68.2% y 41.9% en los docentes que llevan trabajando entre 7 y 18 ciclos y aquellos con 19 a más ciclos respectivamente. Por lo tanto, los docentes con menor tiempo trabajando en la Facultad poseen una noción más positiva respecto a la valoración de su esfuerzo y su persona en la Facultad, a diferencia de sus colegas con mayor estadía en la Facultad.

Con respecto a las horas semanales, el 30.3% de los que trabajan 4 horas semanales o menos están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En los docentes que trabajan de 5 a 8 horas semanales este porcentaje fue de 29.1%, y en los docentes que trabajan de 9 horas o más a la semana el porcentaje fue de 36.4%. Por lo tanto, los docentes que trabajan de 9 o más horas a la semana en la Facultad consideran que sus esfuerzos y su persona no son valorados en mayor medida que sus colegas con menos tiempo a la semana.

Por otra parte, de los docentes que le dedican a su trabajo fuera de la docencia 16 horas o menos, el 27.8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Para los docentes con dedicación entre 17 y 36 horas semanales, y los docentes con dedicación de 37 a más horas semanales, los porcentajes fueron de 27.8% y 27.6%. Por lo tanto, no hay distinción en la valoración del enunciado con respecto a las horas dedicadas al trabajo fuera de la docencia. En general, 1/4 de los docentes considera que sus esfuerzos y su persona no son valorados por la Facultad, sin importar las horas que trabaja fuera de la docencia.

Por último, un 30.2% de los docentes que solo dictan en la PUCP están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En los docentes que si dictan en otras universidades este porcentaje fue del 31.3%. Por lo tanto, no hay distinción alguna entre los docentes que dictan en otras universidades y aquellos que solo se dedican a la PUCP. En general 1/3 de los docentes considera que no se valora sus esfuerzos y su persona en la Facultad.

b. *IT44: “Mi labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad” (Conformidad: 60%, Disconformidad: 40%)*

De los hombres, el 34.9% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de las mujeres el porcentaje fue del 46.9%. Por lo tanto, las mujeres consideran que su labor como docente no ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad en mayor medida que los hombres. Con respecto a la edad, de los docentes que son menores a 35 años, un 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En los docentes con edades entre 36 y 50 años, y los docentes mayores a 51, los porcentajes fueron de 41.9% y 45%. Por lo tanto, los docentes mayores a 51 años presentan mayor disconformidad en relación con el reconocimiento y retribución por su labor como docente a diferencia de los colegas más jóvenes.

Con relación al grado Académico, el 45% de los docentes con licenciatura está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Bajo el mismo criterio, en los docentes con maestría y doctorado, los porcentajes fueron de 36.5% y 66.7% respectivamente. Se aprecia que los docentes con maestría poseen una mejor percepción sobre el reconocimiento y retribución que les otorga la Facultad a diferencia de sus colegas con licenciatura o doctorado. Otro dato curioso fue que, de los docentes que son egresados de la PUCP, el 42.8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. Por otro lado, en los docentes que no son egresados, el porcentaje fue de 38.9%. Por lo tanto, los egresados PUCP considera que su labor como docente no ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad en mayor medida que los docentes que no son egresados PUCP.

En lo que refiere a los ciclos trabajando, de los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos, solo 15.8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En los docentes con 7 a 18 ciclos, y los docentes con 19 a más ciclos, los porcentajes fueron de 56.3% y 37.5%. Por lo tanto, los docentes con menor tiempo enseñando en la PUCP consideran que su labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad, a diferencia de sus colegas con mayor tiempo en la PUCP.

Por último, de los docentes que trabajan 4 horas semanales o menos, el 42.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el enunciado. En el caso de los docentes que trabajan de 5 a 8 horas, y los docentes de 9 a más horas semanales, los porcentajes fueron de 35.5% y 45.5% respectivamente. Por lo tanto, los de mayor disconformidad con el enunciado fueron los docentes que trabajan 9 horas o más a la semana en la PUCP.

1.3.5. D 7: Relación con el supervisor

- a. *IT34: “Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente” (Conformidad: 48%, Disconformidad: 52%)*

Un 50% de las mujeres están en desacuerdo con el IT34, mientras que en el caso de los hombres un 44.2% no está de acuerdo con el IT34. Se puede decir que las mujeres perciben que reciben menos retroalimentación a comparación de los hombres.

Por otra parte, se consideró pertinente que, para esta dimensión en particular, se recopilara data sobre a quién consideran como su jefe inmediato. En ese sentido, de los que están en desacuerdo con el enunciado, un 48.6% de las personas considera a su jefe inmediato al coordinador de la mención, mientras que un 31.4% considera como jefe superior al jefe de Departamento. Se podría decir que, en los casos de desacuerdo, la imagen que recae sobre el jefe inmediato es la del coordinador de la mención. Esto a su vez, puede complementarse con el hecho de que en los casos en los que se está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el IT34, un 51.7% concibe como inmediato superior al jefe de Departamento, mientras que un 37.9% al coordinador de la mención o especialización. En contraste, en los casos en los que el coordinador del curso y el decano de la Facultad fueron considerados como el inmediato superior, estos tuvieron una aprobación (“De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”) de 55.5% y 62.5% respectivamente.

Por otro lado, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 47.4% no está de acuerdo con el enunciado; en cuanto a los docentes que vienen trabajando de 7 a 18 ciclos, un 53.1% no lo está; mientras que los docentes que llevan trabajando 19 a más ciclos, solo un 37.5% no está de acuerdo.

Finalmente, de los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 57.6% está disconforme (totalmente en desacuerdo o en desacuerdo) con el IT34; de los que trabajan entre 5 a 8 horas semanales, un 51.7% se encuentra disconforme con el IT34; mientras que de los que trabajan de 9 horas semanales a más, solo un 36.4% lo está. Esto nos permite decir que, a mayores horas dictadas a la semana, existe una mayor conformidad con la retroalimentación proporcionada por el jefe inmediato.

1.3.6. D 8: Compensación y beneficios

a. *IT6: “Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad” (Conformidad: 32%, Disconformidad: 68%)*

En general, tanto hombres como mujeres están disconformes (de acuerdo o totalmente en desacuerdo) respecto a el IT6, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que un 58.1% de los hombres están disconformes con el IT6 mientras que este porcentaje se eleva a un 81.3% en el caso de las mujeres. En líneas generales, podemos afirmar que existe una mayor disconformidad con la remuneración en las mujeres respecto a los hombres.

En cuanto a las edades, de los menores de 35 años, un 41.7% se encuentra disconforme respecto a la remuneración; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 76.8% se encuentran disconformes, mientras que de los de 51 años o más, un 65% lo está. Claramente, se puede afirmar que la población más disconforme con la remuneración es la que se encuentra entre 36 y 50 años.

Respecto al grado Académico, los licenciados están disconformes en un 55% respecto a la remuneración; los magísteres están disconformes en un 71.2%; mientras que los doctores lo están en un 100%. Por lo que podemos afirmar que, a mayor grado Académico, existe una mayor disconformidad respecto a la remuneración.

Con relación a los docentes egresados en la PUCP, un 33.4% está conforme (“de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) con la remuneración; mientras que los docentes egresados en otras universidades lo están en un 31.5%. En ambos casos, la conformidad con la remuneración es baja, siendo ligeramente mayor en los egresados PUCP.

De los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 42.1% está conforme con el IT6; de los que vienen trabajando de 7 a 18 ciclos, solo un 21.9% lo está, mientras que de los que vienen trabajando de 19 ciclos a más, un 37.5% está conforme con la remuneración. Siendo importante resaltar que un 50% de los que están totalmente en desacuerdo con la remuneración, se encuentra entre los 7 y 18 ciclos dictando en la Facultad.

Por otro lado, un 64.7% de los que realizan otras actividades laborales fuera de la docencia, está disconforme con el IT6, frente a un 90% de los que solamente se dedican a la docencia. Se puede afirmar que los profesionales que solo se dedican a la docencia se encuentran mucho más disconformes respecto a la remuneración que sus pares que se dedican a otras actividades fuera del dictado de clases.

De los que trabajan hasta 16 horas semanales fuera de la docencia, un 38.9% se encuentra conforme con la remuneración; de los que trabajan entre 17 y 36 horas semanales fuera de la docencia, solo un 22.3% lo está; mientras que de los que trabajan de 37 horas semanales a más fuera de la docencia, un 41.3% se encuentra conforme con la remuneración.

Finalmente, de los que también dictan en otras universidades, un 65.7% no se encuentra conforme con la remuneración mientras que de los que solamente dictan en PUCP, un 69.8%. Existiendo así, una ligera mayoría en la disconformidad con la remuneración por parte de los profesores que solo dictan en la PUCP.

b. IT9: “Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)” (Conformidad: 38.7%, Disconformidad: 61.3%)

Un 65.1% de los hombres están disconformes con el IT9, frente a un 56.3% por parte de las mujeres. Los hombres están más disconformes con relación a la claridad del sistema de oportunidades que las mujeres. Esto a su vez, puede verse evidenciado en el hecho de que de la totalidad de los que están en desacuerdo, un 60% son hombres y un 40% mujeres.

En cuanto al tiempo dictando en la Facultad, de los que vienen dictando 6 ciclos o menos, un 52.6% se encuentra disconforme con el IT9; de los que vienen dictando entre 7 y 18 ciclos, un 65.7% se encuentra disconforme; mientras que de los que vienen dictando 19 ciclos o más, esta cifra asciende a un 62.5%. Se infiere que entre los profesores con menos tiempo dictando en la Facultad, existe una postura mucho más positiva sobre el IT9 respecto a los de mayor tiempo en la Facultad.

Finalmente, de los profesores que también dictan en otras universidades, un 40.6% está conforme con el IT9, frente a un 37.3% de los profesores que solo dictan en la PUCP.

- c. *IT7: “Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades” (Conformidad: 52%, Disconformidad: 48%)*

Los hombres están conformes con el IT7 en un 44.2%, mientras que las mujeres lo están en un 62.5%. Claramente, existe una mayor conformidad en las mujeres respecto a sus expectativas sobre los beneficios no monetarios.

De los menores de 35 años, un 58.3% se encuentra conforme respecto al IT7; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, solo un 41.9% se encuentra conforme; mientras que de los de 51 años o más, un 70%.

En cuanto al grado Académico, los licenciados están disconformes en un 35% respecto al IT7; los magísteres están disconformes en un 50%; mientras que los doctores están disconformes en un 100%. Se puede decir que, a mayor grado Académico, existe una mayor disconformidad con relación a las expectativas sobre los beneficios no monetarios.

De los docentes egresados en la PUCP, un 38.1% está conforme con el IT7; mientras que, de los docentes egresados en otras universidades, esta cifra asciende a un 57.4%. Se puede decir que los egresados en PUCP son mucho más exigentes en cuanto a los beneficios no monetarios.

Por otro lado, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 36.8% está disconforme con el IT7; de los que vienen trabajando de 7 a 18 ciclos, un 59.4%; mientras que de los que vienen trabajando de 19 ciclos a más, un 41.7%. Por último, de los profesores que solo dictan en la PUCP, solo un 48.8% está conforme con el IT7, ante un 56.3% por parte de los profesores que también dictan en otras universidades.

1.3.7. D 9: Capacitación y desarrollo

- a. *IT37: “En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones” (Conformidad: 66.6%, Disconformidad: 33.4%)*

Los hombres están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el IT37 en un 67.5%, mientras que las mujeres lo están en un 65.6%. En cuanto al tiempo dictando en la Facultad, se tiene que de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 84.2% conforme con el IT37; de los que vienen trabajando de 7 a 18 ciclos, un 56.2%, mientras que de los que vienen trabajando de 19 ciclos a más, un 66.7% lo está.

Por otro lado, de los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 69.7% está conforme con el IT37; de los que trabajan entre 5 a 8 horas semanales, un 67.7% lo está; mientras que de los que trabajan de 9 horas semanales a más, esta cifra desciende a un 54.6%. Se puede decir que, a mayores horas dictadas a la semana, la conformidad con relación a la capacitación va disminuyendo.

Finalmente, de los profesores que también dictan en otras universidades, un 71.9% se encuentra conforme con la capacitación, ante un 62.8% de los que solamente dictan en PUCP. Queda en evidencia que la conformidad con la capacitación es mayor en aquellos profesionales que dictan en otras universidades a parte de la PUCP.

b. IT40: “He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad” (Conformidad: 65.35%, Disconformidad: 34.65%)

Los hombres están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el IT40 en un 62.8%, mientras que las mujeres lo están en un 68.8%. Existe una mayor conformidad por parte de las mujeres.

En cuanto a los años dictando en la Facultad, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 63.1% está conforme con el IT40; frente a un 59.4% y un 75% de los que vienen trabajando de 7 a 18 ciclos y de los que vienen trabajando de 19 ciclos a más respectivamente. Se puede afirmar que los profesionales que vienen dictando bastante tiempo en la Facultad, son los que se encuentran más conformes a la recepción de la capacitación necesaria.

De los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 63.7% está conforme con el IT40; de los que trabajan entre 5 a 8 horas semanales, un 64.5% lo está; mientras que de los que trabajan de 9 horas semanales a más, un 72.7% está conforme con el IT40. En este caso podemos ver que, a mayores horas dictadas a la semana, existe una mayor conformidad con la capacitación recibida para el dictado de clases.

Por último, de los profesores que también dictan en otras universidades, un 65.7% está conforme con el IT40, ante un 65.1% de los profesores que solo dictan en la PUCP. Ante esta situación, se puede afirmar que existe una paridad con relación a la capacitación recibida, independientemente si el profesor dicta o no en otras universidades.

1.3.8. D 11: Condiciones de trabajo

c. IT24: “La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia” (Conformidad: 58.7%, Disconformidad: 41.3%)

Los hombres están conformes con el IT24 en un 60.5%, mientras que las mujeres lo están en un 56.3%. Existe una mayor conformidad por parte de los hombres.

Con relación a las edades, de los menores de 35 años, un 58.3% se encuentra conforme respecto al IT24; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 58.1%; mientras que de los de 51 años a más, un 60% lo está. En cuanto al tiempo laborando, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 63.1% está conforme con el IT24; de los que vienen trabajando de 7 a 18 ciclos, un 53.1%; mientras que de los que vienen trabajando de 19 ciclos a más, un 62.5%.

Finalmente, de los profesores que también dictan en otras universidades, un 59.4% está conforme con el enunciado, mientras que de los profesores que solo dictan en la PUCP, solo un 58.2% lo está.

De esta manera se ha dejado constancia de aquellos puntos por mejorar dentro de la experiencia laboral para los docentes TPA de la FCAC, que afectan el atractivo organizacional PUCP. Adicionalmente, se pueden observar aquellas características o cualidades del sujeto de estudio que poseen una marcada distinción en las valoraciones atribuidas a cada dimensión, expresados a través de su conformidad o disconformidad con los ítems que los componen. En ese sentido, queda evidenciado que existe una clara distinción en el grado de valoración de las dimensiones del atractivo organizacional en base a las variables consideradas para el análisis del presente apartado, sin embargo, se identificó a la variable género, como una de las variables que denotan mayor diferencia en las valoraciones del atractivo organizacional, específicamente por un mayor grado de disconformidad general expresado por parte de las mujeres.

Para finalizar, se recalca la importancia de haber realizado el análisis por perfiles de docente TPA expuesto en el apartado 1.2, pues se corrobora cómo las variables de dictar en otras universidades o poseer un trabajo fuera de la docencia universitaria, denota marcadas diferencias en la forma como valoran cada uno de los ítems de las dimensiones del atractivo organizacional.

Como se comentó a inicios del presente capítulo, habiendo culminado los resultados encontrados en la FCAC, se procede por exponer los resultados obtenidos en la FGAD, los cuales se dan a continuación.

2. Resultados obtenidos en la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD)

Los docentes TPA no ordinarios que pertenecieron a la muestra para el caso de la FGAD fueron 46. A continuación, se procederá a detallar los aspectos más importantes en cuanto a la composición de esta muestra, y se expondrán los resultados obtenidos de acuerdo a los perfiles de TPA identificados para los docentes que dictan en esta Facultad; por último, se presentaran las dimensiones, y específicamente los ítems, que representan puntos de mejora, seleccionados basándose en el alto grado de disconformidad con el que fueron valorados.

2.1. Características generales

Del mismo modo en la cual fueron expuestos los resultados de la FCAC, se procederá a exponer los resultados obtenidos respecto a las variables demográficas en la FGAD, además de identificar el perfil del docente estándar del docente TPA perteneciente a esta Facultad.

Por la misma razón expuesta en el caso de la FCAC, se considera que pueden existir distinciones en las valoraciones atribuidas a las dimensiones del atractivo organizacional según las variables demográficas y las variables propias del trabajo de un docente TPA. Por ello, a continuación, se resumen en la siguiente tabla con las distribuciones de frecuencias de cada variable.

Tabla 27: FGAD - Distribución de frecuencias de los docentes TPA según el género, edad y grado académico

Variable			
Género	Masculino	34	73.9%
	Femenino	12	26.1%
Edad	35 años o menos	13	28.3%
	Entre 36 y 50 años	27	58.7%
	51 años o más	6	13%
Grado Académico	Licenciado	4	8.7%
	Magister	37	80.4%
	Doctorado	5	10.9%
Total		46	100%

Según los datos generales, la muestra se caracteriza por estar compuesta por un 26.1% de docentes mujeres y un 73.9% restante de hombres. Con respecto a la edad, la mayoría de los docentes presentan edades que oscilan entre 36 y 50 años, los cuales concentran el 58.7% de la muestra. Por otro lado, en lo que refiere al grado Académico, existe una supremacía de los magisteres con un 80.4% del total de la muestra; sin embargo, existe aún un 8.7% de docentes TPA que cuentan únicamente con el grado de licenciatura, lo que, según la Ley Universitaria, no estaría permitido, pues todo profesional que se desempeñe como docente deberá contar con un grado de maestría mínimo (Ley N° 30220).

Adicional a lo expuesto en el párrafo anterior, se realizaron cruces entre las variables mencionadas con el objetivo de profundizar en la composición de la muestra de la FGAD. Por lo que se realizó el cruce entre la edad y el género, obteniéndose que, de los docentes que tienen entre 36 y 50 años, el 70.4% son hombres y el 29.6% son mujeres. De los docentes de 51 años o mayores, todos son hombres. Por último, de los docentes con 35 años o menores, el 69.2% son hombres y el resto son mujeres. Por lo tanto, se puede observar que, en todos los casos según el rango de edad, la mayoría lo componen los docentes de género masculino.

Se realizó también el cruce entre el género y el grado Académico, obteniendo que, de los hombres, un 76.5% cuentan con maestría, un 11.8% solo con licenciatura, y otro 11.8% con doctorado; es decir, cuatro docentes hombres con doctorado. En el caso de las mujeres, el 91.7% de ellas cuentan con maestría y solo el 8.3% con doctorado, este último porcentaje es representado

Ahora bien, prosiguiendo con el detalle de la muestra, los investigadores también consideraron importante recopilar data sobre otras variables propias del trabajo como docente TPA. Entre estas variables se tienen: el número de ciclos que llevan trabajando como docentes de la Facultad y el número de horas a la semana que trabajan como docentes en la FGAD. En la siguiente tabla se resumen las distribuciones de frecuencias de las variables mencionadas.

Tabla 28: FGAD – Distribución de frecuencias de los docentes TPA por cantidad de ciclos y horas dictadas PUCP

Variable			
# Ciclos PUCP	Menor o igual a 6 c.	21	45.7%
	Entre 7 a 12 c.	16	34.8%
	Mayor o igual a 13 c.	9	19.6%
# Horas PUCP semanales	Menor o igual a 4 h.	29	63%
	Entre 5 a 6h.	9	19.6%
	Mayor o igual a 7h.	8	17.4%
Total		46	100%

Por lo tanto, se obtuvo que en lo que respecta a la cantidad de ciclos trabajando en la Facultad, la gran mayoría de docentes TPA lleva 6 ciclos o menos, con un porcentaje de 45.7%; seguidos por aquellos que llevan trabajando entre 7 a 12 ciclos, y finalmente los que dictan 13 ciclos o más, siendo estos últimos un 19.6%. Con relación a las horas de dictado, se tiene que la mayoría de los docentes correspondientes a la muestra tiende a trabajar como máximo 4 horas semanales, componiendo estos un 63% del total.

Por otro lado, también es importante resaltar el cruce entre género y tiempo dictando en la PUCP, en donde encontramos que el 50% de los hombres vienen dictando 6 ciclos o menos, un

35.3% entre los 7 a 12 ciclos, y un 14.7% de 13 ciclos a más. Mientras que la distribución de estos porcentajes en las mujeres es mucho más equitativa; teniendo un 33.3% en los tres períodos de permanencia anteriormente mencionados.

Tabla 29: FGAD - Distribución de frecuencias de los docentes TPA por actividad laboral

Variable			
Dicta en otras universidades	Si	23	50%
	No	23	50%
Trabaja fuera de la docencia	Si	46	100%
	No	0	0%
Total		46	100%

Siguiendo con las variables inherentes al trabajo de los docentes TPA, se encuentra: si es que el profesor dicta o no en otra universidad además de la PUCP y si es que realiza alguna otra actividad laboral además de la docencia (ver tabla 22). Se encontró que existe una paridad entre los docentes que dictan únicamente en la PUCP y aquellos que también dictan en otras instituciones de educación superior, tendiendo así un 50% de docentes para cada caso. En el anexo J, se pueden apreciar algunas universidades en las cuales dictan los docentes de la FGAD según la cantidad de horas que les dedican. Por otro lado, se puede apreciar que la totalidad de los docentes de la muestra realizan otras actividades laborales fuera del dictado de clases.

Se consideró importante realizar un cruce entre los docentes que dictan clases en otras universidades y el grado Académico que ostentan, obteniendo que de los que cuentan solo con licenciatura, solo el 25% dicta en otra universidad. De los docentes con maestría, se obtiene un resultado más equitativo, donde la distribución es casi mitad y mitad para cada caso. Por último, de los docentes con doctorado, el 80% dicta en otras universidades; es decir que solo un 20% de docentes con doctorado dicta únicamente en la PUCP, este porcentaje está representado por un solo docente.

Como se comentó para el caso de la FCAC, al tenerse una dimensión respecto a la relación con el jefe inmediato, se recolectó la información correspondiente a quién es considerado como tal por los docentes TPA de la FGAD (ver tabla 23). Como resultado se obtuvo que el 50% de docentes consideró a la jefa del Departamento Académico como su jefe inmediato, le sigue el 19.6% de docentes que eligió al coordinador del curso, el 13 % consideró al director de estudios, el 10.9% al decano de la Facultad, y, finalmente, el 6.5% que eligió al coordinador de mención como su jefe inmediato. Por otro lado, se quiso conocer qué porcentaje de docentes es egresado de la PUCP, obteniéndose que el 50% de la muestra es licenciado en la PUCP y el otro 50% no

lo es. La procedencia de los docentes que son egresados de otras universidades puede verse en el anexo K.

Tabla 30: FGAD - Distribución de frecuencias de los docentes TPA por variables adicionales

Variable		Docentes	
		Cantidad	Porcentaje
Licenciado PUCP	Si	23	50%
	No	23	50%
Jefe Inmediato	Jefe Departamento Académico	23	50%
	Coordinador de curso	9	19.6%
	Director de estudios	6	13%
	Decano de la Facultad	5	10.9%
	Coordinador de mención o especialización	3	6.5%
Total		46	100%

Se puede apreciar que, del total de la muestra, una mitad está compuesta por licenciados egresados en PUCP y otra por licenciados egresados en otras universidades. De aquí, se realizó el cruce entre las variables de los docentes que son egresados o no la PUCP y los que dictan en otra universidad adicional. De esta forma, se pudo obtener que de los docentes que son egresados de la PUCP, solo el 39.1% dicta en otras universidades; en cambio, sucede todo lo contrario con los docentes que no son egresados de la PUCP, donde solo el 39,1% dicta únicamente en la universidad, y hay un 60.9% que dicta en otras universidades.

Continuando con los docentes que son egresados de la PUCP, se realizó una distinción por género, teniendo que: de los 23 docentes egresados de la universidad, que conforman el 50% de la muestra, el 65% son hombres y el 35% restante son mujeres. De los hombres egresados de la PUCP, el 60% no dicta en otras universidades además de la PUCP. Para el caso de las mujeres, este porcentaje fue de 62.5%. Por lo tanto, puede decirse que la mayoría de los egresados de la PUCP prefieren dictar clases en la universidad que los formó durante su etapa de licenciamiento.

Finalmente, habiendo analizado las distintas variables propuestas por los investigadores en este apartado, se ha determinado un perfil estándar del docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, el cual está caracterizado por ser un hombre, entre las edades de 36 y 50 años, con el grado Académico de magister; además lleva dictando en la Facultad 3 años o menos, con una dedicación no mayor a 4 horas semanales en el dictado de clases; además, cuenta con un trabajo fuera de la docencia y, aun así tiene la posibilidad de dictar en otra universidad. Este docente puede o no que sea un licenciado de la PUCP, y que considera como su jefe inmediato a la jefa del Departamento.

De esta forma, tras haber brindado una aproximación más detallada de la muestra que componen los docentes TPA no ordinarios de la FGAD, y haber brindado un perfil estándar de ellos, se puede proceder ahondando en las percepciones que tienen sobre su lugar de trabajo y la relación con este entorno. Para ello, se procederá a realizar la descripción de las valoraciones de los docentes TPA, de acuerdo a los perfiles encontrados para los profesores de la FGAD. Estos perfiles han sido delimitados en relación a las características inherentes de los docentes con el tipo de dedicación a tiempo parcial.

2.2. Atractivo Organizacional por perfiles de docente TPA

A continuación, se procederá a describir los resultados por la tipología de docentes mencionados en el subcapítulo anterior; es decir: los docentes TPA que dictan únicamente en la PUCP; los docentes TPA que dictan en la PUCP y en otra universidad; los docentes TPA que dictan en la PUCP y que se dedican a otra actividad laboral fuera de la docencia; por último, los docentes que dictan en la PUCP, dictan en otra universidad y se dedican a otra actividad laboral fuera de la PUCP. Sin embargo, para el caso de la muestra de la FGAD, existen solo dos de los cuatro perfiles establecidos; ya que, como se explicó anteriormente, el 100% de los docentes encuestados laboran en una actividad distinta a la docencia. Esto origina que el perfil de docentes TPA que dictan únicamente en la PUCP lo compongan los mismos docentes TPA que dictan en la PUCP y trabajan en una actividad distinta a la docencia; además, los docentes TPA que dictan en la PUCP y en otra universidad estarían compuestos por los mismos docentes TPA que dictan en la PUCP, en otra universidad y que se dedican a laborar fuera de la docencia. Por ello, bajo el hecho de que todos los docentes se dedican a un trabajo externo a la docencia, solo se tendrán en cuenta los perfiles de docentes TPA que dictan únicamente en la PUCP y los docentes TPA dictan en la PUCP y en otra universidad.

Al igual que en el subcapítulo dedicado a la FCAC, no se expondrán para este apartado el resultado de todos los ítems de la herramienta del atractivo organizacional contra los perfiles propuestos, sino que se seleccionaron, en primer lugar, los ítems que presentaron una valoración positiva; es decir, los ítems cuya media se mantenga mayor a 2.5 después de haber sido restada la respectiva desviación estándar de cada ítem. Para finalizar, del total de ítems con valoración positiva, se eligieron tres ítems considerados por los investigadores como los más interesantes para contrastar con los dos perfiles de la FGAD. El resto de los ítems que no fueron seleccionados pueden ser observados en el anexo L. A continuación, se detalla la conformación de las tipologías de los docentes TPA:

Tabla 31: FGAD - Distribución de frecuencias por tipología TPA

		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	50%
	No	50%

En la tabla 24, se puede observar que tanto el porcentaje de docentes TPA que dictan en la PUCP y en otra universidad, como los que únicamente dictan en la PUCP es el mismo; es decir que la mitad de los docentes TPA encuestados dictan únicamente en la PUCP, y la otra mitad dictan en la PUCP y en otra universidad. Cabe recordar que la totalidad de los docentes TPA de la muestra trabaja en otras actividades laborales fuera de la docencia, por lo que se obtuvo solo los dos perfiles antes mencionados. A continuación, se detallará la composición de cada cuadrante de las tipologías con base a las variables generales planteadas en esta investigación y, posteriormente, con los ítems del atractivo organizacional seleccionados.

a. Género

Tabla 32: FGAD - Distribución de frecuencias por tipología TPA y género

Hombres		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	52.90%
	No	47.10%
Mujeres		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	41.70%
	No	58.30%

Como se puede observar en la tabla 17, el porcentaje de hombres que dictan en otra universidad adicional a la PUCP es mayor que las mujeres correspondientes al mismo perfil, con una diferencia de 11.2%. Sin embargo, el mayor porcentaje en esta distribución por género se encuentra en las mujeres que se dedican a la docencia únicamente en la PUCP, con un 58.30%, siendo mayor que el porcentaje de hombres en este mismo perfil con 47.10%.

b. Edad

Tabla 33: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA y rangos de edad

35 años o menos		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	38.50%
	No	61.50%

Tabla 33: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA y rangos de edad

Entre 36 y 50 años		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	55.60%
	No	44.40%
51 años o más		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	50%
	No	50%

Apreciando los resultados de acuerdo al rango de edad, se observa que, en el rango de docentes con 35 años o menores, se encuentra el mayor porcentaje de docentes que dicta únicamente en la PUCP (además del trabajo fuera de la docencia que tienen todos los docentes) con un 61.5%. Solo el 38.5% de los docentes TPA pertenecientes a este rango dictan en la PUCP, en otra universidad y cuentan con un trabajo fuera de la docencia. Por otro lado, en el rango de docentes con 51 años o mayores, se encuentra que la proporción de docentes que dicta en la PUCP y en otras universidades es la misma al perfil de docentes que solo dictan en la PUCP.

c. Grado académico

Tabla 34: FGAD - Distribución de frecuencias por tipología TPA y grado Académico

Licenciatura		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	25%
	No	75%
Magister		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	48.60%
	No	51.40%
Doctorado		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	80%
	No	20%

Según el grado Académico de los perfiles de docentes TPA, se puede observar que, de los docentes con licenciatura, solo el 25% de ellos dictan en otras universidades. El porcentaje entre los docentes que dictan únicamente en la PUCP, y los que dictan en la PUCP y en otras universidades es más equitativo cuando se ve a los docentes con maestría; por último, se puede observar que de los docentes TPA que cuentan con el grado de Doctor, el 80% dicta en otras universidades adicionales a la PUCP.

d. Egresado de la PUCP

Tabla 35: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA y egresados PUCP

Egresados PUCP		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	39.10%
	No	60.90%
Egresados otras universidades		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	60.90%
	No	39.10%

En la tabla 5, se puede observar que de los docentes TPA egresados de la PUCP, solo el 39.10% dicta en otras universidades, y el 60.9% restante dicta únicamente en la PUCP. En cambio, con los docentes TPA no egresados de la PUCP, se observa exactamente todo lo contrario; es decir que el 60.9% de ellos si dicta en otra universidad además de la PUCP, y el porcentaje restante no.

e. Ciclos PUCP

Tabla 36: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA según número de ciclos

6 ciclos o menos		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	61.90%
	No	38.10%
7 y 12 ciclos		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	31.20%
	No	68.80%
13 a más ciclos		Otras actividades laborales
		Si
Dicta en otra universidad	Si	55.60%
	No	44.40%

Dentro de los docentes TPA que llevan dictando 6 ciclos o menos, la diferencia es bastante amplia entre los docentes que dictan en otra universidad adicional a la PUCP y los que no, teniendo un mayor porcentaje de docentes que dictan en otra universidad. Entre los docentes que llevan entre 7 a 12 ciclos, la diferencia es aún mayor, pero la situación se invierte; ya que aquí el porcentaje mayor lo tienen los docentes TPA que dictan únicamente en la PUCP. Para los profesores que llevan 13 o más ciclos dictando, el porcentaje entre ambos perfiles no tiene tanta diferencia, pero aun así es mayor el porcentaje de docentes que si dicta en otras universidades. En

este aspecto la distribución de docentes por número de ciclos es bastante variada, sin presentar una tendencia clara.

f. Horas semanales PUCP

Tabla 37: FGAD – Distribución de frecuencia por tipología TPA y horas semanales PUCP

4 horas o menos		Otras actividades laborales	
		Si	
Dicta en otra universidad	Si	51.70%	
	No	48.30%	
5 a 6 horas		Otras actividades laborales	
		Si	
Dicta en otra universidad	Si	44.40%	
	No	55.60%	
7 horas o más		Otras actividades laborales	
		Si	
Dicta en otra universidad	Si	50.00%	
	No	50.00%	

Dentro de los docentes que dictan 4 horas o menos en la Facultad, no existe gran diferencia entre los que dictan solo en la PUCP o si dictan en otras universidades; ya que este último es mayor porcentualmente en 3.4%. En cuanto a los docentes que dictan entre 5 a 6 horas en la Facultad, la distribución anterior se invierte, pues el mayor porcentaje se encuentra entre los docentes TPA que no dictan en otra universidad, siendo un 55.6%. Hasta este momento podría decirse que entre más horas se dictan, se tiende a no trabajar en otras universidades; sin embargo, entre los docentes que dictan 7 horas o más, los porcentajes se equilibran, pues el 50% de los docentes TPA pertenecientes a este rango dictan en otra universidad adicional a la PUCP, y el otro 50% solo dicta en la PUCP.

g. IT2: “Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto”

Tabla 38: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT2

IT 2: "Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto"		Otras actividades laborales	
		Si	
Totalmente en desacuerdo	Si	-	
	No	-	
En desacuerdo	Si	-	
	No	-	
De acuerdo	Si	60%	
	No	40%	
Totalmente de acuerdo	Si	47.20%	
	No	52.80%	

En el contraste de los perfiles de docentes identificados, con el ítem número dos, en el que se indica que se disfruta de ser docente en la Facultad en la que dicta, puede encontrarse que ninguno de los perfiles eligió la opción “totalmente en desacuerdo” ni “en desacuerdo”; esto evidencia la valoración positiva que se tiene a este ítem. De los docentes que eligieron la opción “de acuerdo”, la mayoría pertenece al perfil de los que dictan en otra universidad adicional a la PUCP, además del trabajo fuera de la docencia que tienen todos los docentes de la muestra. En cambio, dentro de los docentes que tuvieron una posición “totalmente de acuerdo” respecto a este ítem, la situación se invierte; pues la mayoría se encuentra ahora en los docentes que dictan únicamente en la PUCP, con un 52.8%.

h. IT11: “Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable”

Tabla 39: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT11

IT 11: "Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable"		Otras actividades laborales	
		Si	
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	48.0%
		No	52.0%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%

En el caso del ítem número once, dentro de los docentes que eligieron la opción “en desacuerdo”, el 100% dicta en otra universidad adicional a la PUCP. De los docentes que eligieron estar de acuerdo con el ítem, la mayoría pertenece al perfil de docentes que dictan clases únicamente en la PUCP, con una diferencia de 3% mayor a los docentes que dictan en otras universidades. Por último, de los profesores que eligieron la opción “totalmente de acuerdo”, la distribución fue equitativa, teniendo 50% de los docentes para cada perfil. Por lo tanto, se puede decir que ambos perfiles tienen una percepción muy similar respecto a la carga laboral que implica ser docente en la Facultad, por lo que el hecho de que dicten solo en la Facultad o en otras universidades, no influye de manera sustancial en la percepción de la carga laboral.

- i. IT27: “En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable”

Tabla 40: FGAD – Distribución de frecuencias por tipología TPA e IT27

IT 27: "En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"		Otras actividades laborales	
		Si	
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	47.4%
		No	52.6%
Totalmente de acuerdo		Si	52.0%
		No	48.0%

En cuanto al ítem número 27, que indica que en general, los docentes consideran que en la Facultad prevalece un entorno social agradable, ningún docente eligió la opción “totalmente en desacuerdo”; mientras que los que eligieron estar en desacuerdo con el ítem, 50% dictan en otra universidad y el otro 50% solo en la PUCP. Por otro lado, de los docentes TPA que eligieron la opción “de acuerdo”, la mayoría dictan clases únicamente en la PUCP, con un 52.6%. Por último, de los docentes TPA que se encuentran totalmente de acuerdo con que existe un entorno socialmente agradable en la Facultad, el 52% pertenece a los docentes que dictan en otras universidades adicional a la PUCP. Por lo último se podría decir que los docentes que tienen la oportunidad de enseñar en otra universidad reconocen su total acuerdo con el ítem.

2.3. Resultados de las valoraciones del atractivo organizacional

Al igual que para el caso de la FCAC, en este apartado se eligieron los ítems cuyos resultados respecto a las valoraciones de los docentes TPA de la FGAD presentaron mayor variedad. Las respuestas se agruparon en dos: en primer lugar, según el grado de conformidad, que incluye a los docentes que eligieron entre las opciones “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”; y, en segundo lugar, el grado de disconformidad, conformado por aquellos que eligieron las opciones “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”. Basado en estos porcentajes, los investigadores definieron que, para el caso de la FGAD, el límite de grado de disconformidad será de 25%, por ello los ítems que superen este límite serán analizados con el fin de distinguir en qué sectores, de acuerdo a las variables pertinentes, se ubican los docentes con una posición negativa respecto a los ítems. En el anexo M se puede observar la proporción de conformidad o disconformidad por parte de los docentes TPA encuestados para cada ítem de la investigación. A

continuación, se presentarán los ítems que cumplen con el criterio antes mencionado, de acuerdo a las dimensiones a las que pertenecen.

2.3.1. D 2: Imparcialidad y confianza

a. IT19: “*Considera que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro*” (Conformidad: 74%, Disconformidad: 26%)

Un 66.6% de las mujeres están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el IT19, mientras que en el caso de los hombres esta cifra asciende a un 76.5%. De esta forma, se puede decir que, en la Facultad de gestión, los hombres están más conformes con la objetividad del sistema remunerativo que las mujeres.

En cuanto a las edades, de los de 35 años o menos, un 69.3% está conforme con el IT19; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 81.5% lo está; mientras que de los de 51 años o más, solo un 50% lo está. Por otro lado, en cuanto al grado Académico, los licenciados están conformes en un 50% respecto a la objetividad de la remuneración; los magísteres lo están en un 75.6%; mientras que los doctores están conformes en un 80%. Se puede inferir, que, a menor grado Académico alcanzado, menor conformidad con la objetividad de la remuneración.

De los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 95.2% está conforme con la remuneración; de los que vienen trabajando de 7 a 12 ciclos, solo un 56.3% está conforme con la remuneración; mientras que de los que vienen trabajando de 13 ciclos a más, solo un 55.5% lo está. De los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 69% está conforme con el IT19; de los que trabajan entre 5 a 6 horas semanales, un 88.9%; mientras que de los que trabajan de 7 horas semanales a más, un 75% lo está.

Por otro lado, de los profesores que también dictan en otras universidades, un 73.9% está conforme con el IT19; mientras que este porcentaje es exactamente el mismo para los profesores que solo dictan en la PUCP. La conformidad con la objetividad del sistema remunerativo es exactamente la misma tanto para profesores exclusivos de la PUCP como para los que dictan en otras universidades. Por último, de los docentes egresados en la PUCP, un 69.5% está conforme con el enunciado; mientras que de los docentes egresados en otras universidades un 78.3%.

2.3.2. D 3: Colaboración y trabajo en equipo

- a. *IT5: “Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos” (Conformidad: 69.6%, Disconformidad: 30.4%)*

Un 44.1% de los hombres perciben al jefe del Departamento Académico como jefe inmediato, mientras que las mujeres lo hacen en un 66.7%. Un 50% de la muestra, considera al jefe del Departamento Académico como jefe superior. En ese sentido, de los de 35 años o menos, un 46.2% considera al jefe del Departamento Académico como jefe superior y en segundo lugar, al director de estudios (23.1%); de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 51.9% considera al jefe del Departamento Académico como jefe superior y en segundo lugar, al coordinador del curso (25.9%); mientras que de los de 51 años a más, un 50% considera al jefe del Departamento Académico como jefe superior, teniendo al decano de la Facultad (33.3%) en segundo lugar.

Con relación al grado Académico, un 75% de los licenciados considera al director de estudios como jefe inmediato y un 25% al jefe del Departamento; de los magisteres, un 51.4% considera al jefe del Departamento como jefe inmediato y en segundo lugar al coordinador del curso con 24.3%; mientras que un 60% de los doctores considera al jefe del Departamento como jefe inmediato y un 40% al decano de la Facultad.

En cuanto al tiempo de servicio, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 52.4% considera al jefe del Departamento como superior; de los que vienen trabajando de 7 a 12 ciclos, un 56.3%; mientras que de los que vienen trabajando de 13 ciclos a más, un 33.3% considera al jefe del Departamento como superior. Por otro lado, de los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 55.2% considera al jefe del Departamento como superior; de los que trabajan entre 5 a 6 horas semanales, un 44.4%; y de los que trabajan de 7 horas semanales a más, un 37.5% considera al jefe del Departamento como superior. Queda evidenciado que, a mayores horas dictadas a la semana, decrece la percepción sobre la autoridad inmediata del jefe del Departamento.

Finalmente, un 52.2% de los profesores que también dictan en otras universidades considera como jefe inmediato al jefe del Departamento; mientras que en el caso de los profesores que solo dictan en la PUCP, esta cifra desciende a un 47.8%.

- b. *IT25: “Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad” (Conformidad: 69.6%, Disconformidad: 30.4%)*

Un 58.3% de las mujeres están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el IT25, mientras que en el caso de los hombres esta cifra asciende a un 73.5%. Los hombres están en mayor conformidad que las mujeres respecto a la existencia de comunicación efectiva entre los docentes.

Con relación a las edades, de los de 35 años o menos, un 69.2% está conforme con el IT25; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 74.1% y de los de 51 años a más, un 50%.

En cuanto al grado Académico, los licenciados están conformes en un 75% respecto a la comunicación efectiva; los magísteres en un 70.2%; mientras que los doctores están en un 60%. Se puede observar que, a mayor grado Académico, mayor conformidad con la existencia de comunicación efectiva entre los docentes.

Con relación al tiempo de servicio, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 85.7% está conforme con el IT25; de los que vienen trabajando de 7 a 12 ciclos, un 56.3%; mientras que de los que vienen trabajando de 13 ciclos a más, un 55.6%. Podemos ver que a mayor tiempo trabajando en PUCP, menor es la conformidad con la existencia de una comunicación efectiva.

Por otro lado, de los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 65.5% está conforme con el IT25; de los que trabajan entre 5 a 6 horas semanales, un 77.8% y de los que trabajan de 7 horas semanales a más, un 75%. Finalmente, un 78.2% de los profesores que también dictan en otras universidades están conformes con el enunciado, ante un 60.8% de los profesores que solo dictan en la PUCP.

2.3.3. D 4: Entorno académico

- a *IT45: “Creo que la promoción y retención dentro de la Facultad se da bajo un sistema claro y transparente” (Conformidad: 73.9%, Disconformidad: 26.1%)*

Un 50% de las mujeres están conformes con el IT45, mientras que en el caso de los hombres está cifra asciende a un 82.4%. Los hombres están en mayor conformidad con la transparencia de los sistemas de promoción y retención que las mujeres.

Respecto a las edades, de los de 35 años o menos, un 69.3% está conforme con el IT45; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 74%; mientras que de los de 51 años a más, un 83.4% está conforme. Se puede apreciar que, a mayor edad, mayor conformidad con la transparencia del sistema de promoción y retención en la Facultad.

En cuanto al grado Académico, los licenciados están conformes en un 75% respecto a el IT45; los magísteres, en un 72.9% y los doctores están conformes en un 80%. Por otro lado, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 90.5% está conforme con el IT45; de los que vienen trabajando de 7 a 12 ciclos, un 68.8% y un 44.4% de los que vienen trabajando de 13 ciclos a más. A mayor tiempo trabajando en la PUCP, existe menor conformidad con relación a la

claridad de la promoción y retención dentro de la Facultad. Finalmente, un 73.9% de los profesores que también dictan en otras universidades están conformes con el IT45; ante un 73.9% de los profesores que solo dictan en la PUCP.

2.3.4. D 5: Gestión estratégica

a *IT41: “Considero que la autoridad de la Facultad define metas significativas para los docentes” (Conformidad: 73.9%, Disconformidad: 26.1%)*

Un 58.3% de las mujeres están conformes con el IT41, mientras que en el caso de los hombres esta cifra asciende a un 79.4%. De los de 35 años o menos, un 53.9% está conforme con el enunciado; mientras que de las personas que tienen entre 36 y 50 años; y de los de 51 años a más, un 100%. Podemos ver que, a mayor edad, existe una mayor percepción sobre la significancia de las metas.

Con relación al grado Académico, los licenciados están conformes en un 50% respecto al IT41; los magísteres en un 72.9%; mientras que los doctores están conformes en un 100%. Se desprende que, a mayor grado Académico mayor conformidad con la significancia de las metas.

En cuanto a años de servicio, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 90.4% está conforme con el IT41; de los que vienen trabajando de 7 a 12 ciclos, un 56.3%; mientras que de los que vienen trabajando de 13 ciclos a más, un 66.7%. Respecto a la cantidad de horas dictadas, de los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 68.9% está conforme con el IT41; de los que trabajan entre 5 a 6 horas semanales, un 77.7%; mientras que de los que trabajan de 7 horas semanales a más, un 87.5%. Se puede apreciar que, a una mayor cantidad de horas dictadas a la semana, existe una mayor conformidad sobre la significancia de las metas. Por último, un 78.2% de los profesores que también dictan en otras universidades están conformes con el enunciado; ante un 69.6% por parte de los profesores que solo dictan en la PUCP.

2.3.5. D 6: Satisfacción laboral

a *IT44: “Mi labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad” (Conformidad: 73.9%, Disconformidad: 26.1%)*

Un 66.7% de las mujeres están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el IT44, mientras que en el caso de los hombres esta cifra asciende a un 76.5%. Los varones sienten que su labor es más reconocida por la Facultad a comparación de los percibido por las mujeres.

De los de 35 años o menos, un 77% está conforme con el enunciado; de las personas que tienen entre 36 y 50 años, un 77.8%; mientras que de los de 51 años o más, un 50% está conforme

con el IT44. En cuanto al grado Académico, los licenciados están conformes en un 50% respecto al IT44; los magísteres en un 78.4% y los doctores en un 60%.

Respecto al tiempo de servicio, de los que vienen trabajando 6 ciclos o menos, un 80.9% está conforme con el IT44; de los que vienen trabajando de 7 a 12 ciclos, un 68.8%; mientras que de los que vienen trabajando de 13 ciclos a más, un 66.6%. Se puede decir que a mayor tiempo dictando, existe una menor conformidad con relación al reconocimiento de los docentes.

De los que trabajan hasta 4 horas semanales, un 72.4% está conforme con el IT44; de los que trabajan entre 5 a 6 horas semanales, un 77.7% y de los que trabajan de 7 horas semanales a más, un 75%. Finalmente, de los docentes egresados en la PUCP, un 73.9% está conforme con el enunciado, cifra que se repite para los docentes egresados en otras universidades.

2.3.6. D 7: Relación con el supervisor

a IT34: "Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente" (Conformidad: 60.8%, Disconformidad: 39.2%)

Desde la perspectiva del género, el porcentaje de hombres que se encuentran "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con el ítem representan el 45.7% del total de docentes TPA encuestados; mientras que las mujeres con la misma percepción positiva representan un 15.2% del total. El 61.8% de los hombres y el 58.4% de las mujeres tienen una valoración positiva hacia este ítem. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría tanto de hombres como mujeres considera que su jefe inmediato les brinda retroalimentación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, tras los porcentajes mencionados, significa que existe un 41.6% de docentes mujeres que están "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" con el ítem, porcentaje importante al igual que el de hombres en contra que serían un 38.2% de ellos.

Específicamente en este ítem es importante conocer a quién consideran como su jefe inmediato los docentes TPA encuestados en la muestra, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados. Los profesores que consideraron a la jefa del DACG como su jefe inmediato fueron el 50% de encuestados; de ellos, el 47.8% tuvo una valoración positiva respecto a este ítem; mientras que el 52.2% opinó lo contrario. Los que eligieron al coordinador del curso fueron el 19.6% del total; de estos docentes, el 77.8% considera que efectivamente reciben retroalimentación por parte del coordinador del curso. Los que optaron por el director de estudios como jefe inmediato fueron el 13% de docentes encuestados, y de ellos, el 66.7% valoró positivamente el ítem. El 10.9% de los docentes TPA encuestados eligió como jefe inmediato al decano de la Facultad, donde el 80% afirma que recibe retroalimentación por su trabajo en la Facultad, y apenas el 20% opina lo contrario. Por último, los que eligieron al coordinador de mención o especialización como jefe

inmediato fueron el 6.5% de la muestra, donde el 66.6% tiene una posición positiva respecto al ítem, y el resto piensa que no es así. En resumen, se puede apreciar que la según a quién consideren como su jefe directo, las valoraciones respecto a este ítem varían, siendo más favorable para los docentes TPA que identifican en el decano de la Facultad o en el coordinador del curso a su jefe inmediato.

De acuerdo con el tiempo que llevan trabajando en la Facultad, expresado en ciclos, se tiene que de los docentes que llevan trabajando 6 ciclos o menos en la Facultad, el 76.2% indica que su jefe inmediato si les brinda retroalimentación sobre las labores que realizan en la Facultad, estos representan 34.8% del total de encuestados. Por otro lado, del total de docentes encuestados, solo el 4.3% optaron por la opción "totalmente en desacuerdo", estos se encuentran en el rango de docentes TPA que llevan entre 7 y 12 ciclos trabajando en la Facultad. Este rango es el que también tiene a más docentes en contra de este ítem; ya que, de estos docentes, el 62.5% muestra una inclinación negativa, dividida entre las opciones "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo". Por lo tanto, se puede afirmar que los docentes con menos ciclos dictados en la Facultad consideran que su jefe inmediato les brinda retroalimentación por su trabajo.

Siguiendo con el tiempo que dedican a la docencia en la Facultad, esta vez expresado en horas semanales, se tiene que el 100% de los docentes que dictan 7 horas o más afirman estar de "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con el enunciado. Por otro lado, el 4.3% del total de encuestados optó por la opción "totalmente en desacuerdo", esos docentes pertenecen al rango de los que enseñan 4 horas o menos en la PUCP; es en este rango donde también se encuentra un 28.2% de docentes disconformes respecto al total de encuestados. Debido a ello, puede concluirse que entre más tiempo en horas se dicte en la Facultad, mayor es la valoración positiva que se tiene al hecho de haber recibido retroalimentación por parte del jefe inmediato.

b. IT42: "Recibo apoyo por parte de mi superior en el desarrollo de mis funciones en la Facultad" (Conformidad: 71.7%, Disconformidad: 28.3%)

Iniciando por la variable de género, solo el 2.2% de los docentes encuestados optaron por la opción "totalmente en desacuerdo", ese porcentaje pertenece a al género femenino. Entre los hombres, el 29.4% de ellos optaron por una opción negativa; mientras que, por el lado de las mujeres, el 25% de ellas tuvieron valoración negativa frente al ítem; sin embargo, la elección negativa de los hombres representa un 21.7% del total de docentes TPA encuestados, y la elección negativa de las mujeres representa solo el 6.5% del total. Respecto a las valoraciones positivas, la mayoría de las mujeres se inclinó por la opción "totalmente de acuerdo" con un 41.7%, y la opción "de acuerdo" con 33.3%, por lo tanto, entre las mujeres, un 75% de ellas afirman recibir apoyo por parte de su supervisor en el desarrollo de sus funciones en la Facultad. De los docentes

masculinos, el 70.6% de ellos optó por una opción positiva. A pesar de no ser mucha la diferencia, se puede afirmar que las mujeres docentes valoran más positivamente este ítem que los hombres. Al igual que en el ítem 34, es importante conocer como varía la valoración del recibimiento de apoyo por parte del superior en el desarrollo de las funciones de los TPA en la Facultad de acuerdo a quién consideraron como ese jefe inmediato o superior. Por lo que se obtuvo que solo hubo un 2.2% de todos los docentes TPA encuestados que dijeron estar "totalmente en desacuerdo" con el ítem, estos docentes pertenecen a los que eligieron como jefe inmediato a la jefa del Departamento Académico. Continuando con los docentes que eligieron al jefe del Departamento, el 39.1% niega haber recibido apoyo de su parte para el desarrollo de sus funciones en la Facultad; de los que eligieron al coordinador del curso, ninguno optó por una opción negativa; de los que eligieron al director de estudios, el 33.3% fueron negativos ante este ítem; de los que eligieron al decano de la Facultad, el 40% también eligió entre "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" respecto a este ítem; por último, los que eligieron al coordinador de mención o especialización, ninguno tuvo una posición negativa. Por el lado de las valoraciones positivas, el 100% de los docentes que eligieron al coordinador del curso como jefe inmediato consideran que si se les brinda apoyo en el desarrollo de sus funciones; lo mismo sucede con los que eligieron al coordinador de mención. Por otro lado, de los que eligieron al director de estudios, el 66.6% es positivo; mientras que los que eligieron al jefe de Departamento como jefe inmediato tuvieron una respuesta positiva de 60.9% y los que eligieron al decano de la Facultad un 60%. Por lo tanto, aun existiendo una clara tendencia a que el coordinador del curso y el coordinador de mención cumplen completamente con este ítem, los docentes TPA que eligieron a otros cargos como sus jefes inmediatos, tienen en si una valoración mayoritariamente positiva.

Analizando a través de la cantidad de ciclos dictados en la Facultad se obtiene que, el mayor porcentaje de docentes con una posición "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" pertenecen a los que llevan trabajando entre 7 y 12 ciclos en la Facultad; ya que, el 50.1% de ellos eligieron esas opciones. Le siguen los docentes que llevan 6 ciclos o menos dictando, pues de ellos solo el 19% tiene una posición negativa; y, por último, de los docentes que dictan 13 ciclos o más, solo el 11.1% de ellos están en "desacuerdo" con el enunciado. Por lo tanto, los docentes que llevan 6 ciclos o menos, junto con los docentes que llevan 13 ciclos o más son los que tienen una valoración más positiva que los docentes del rango medio.

Según las horas de dictado que los docentes tienen en la Facultad, se obtuvo que el total de docentes que eligieron la opción "totalmente en desacuerdo" pertenecen al rango de los que dictan menos de 4 horas en la Facultad. Sin embargo, observando específicamente este rango, solo el 37.9% de los docentes que dictan menos de 4 horas a la semana tienen una posición negativa frente a este ítem. Por otro lado, de los que enseñan entre 5 y 6 horas a la semana, el

porcentaje se reduce a 22.2%; por último, el 100% de los docentes que enseñan más de 7 horas a la semana, tienen una valoración positiva, es decir que sienten que han recibido apoyo por parte del supervisor en la Facultad. Por lo tanto, se puede concluir que entre más horas se enseña en la Facultad, más sienten el apoyo por parte de su supervisor en el desarrollo de sus funciones.

2.3.7. D 8: *Compensación y beneficios*

a *IT6: "Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad" (Conformidad: 47.9%, Disconformidad: 52.1%)*

De acuerdo a la variable género; de los hombres, el 50% de ellos no siente que la remuneración por hora que reciben refleja su trabajo como docente; mientras que, en el caso de las mujeres, la valoración negativa a este ítem es de 58.4%. Por lo que se puede decir que las docentes de género femenino tienen un mayor grado de disconformidad que los hombres respecto a la remuneración por hora que reciben por su trabajo en la Facultad.

Según el rango de edades, de los docentes con 35 años o menos, el 46.2% de ellos no sienten que la remuneración por hora que reciben refleja su trabajo como docente; mientras que los de los que pertenecen al rango entre 36 y 50 años, el grado de disconformidad es de 51.8%; por último, de los docentes del rango de 51 años o mayores, el 66.6% de ellos tiene una posición negativa respecto al ítem. Por lo tanto, se puede establecer una relación inversa en la que entre más edad tienen los docentes, menos sentirán que la remuneración por hora que reciben refleje su trabajo como docentes en la Facultad.

Por el grado de Académico, el 75% de los licenciados si sienten que la remuneración por hora refleja su trabajo como docente en la Facultad; en cambio, el grado de conformidad disminuye para los docentes con maestría, de quienes el 45.9% valoran positivamente el enunciado; y lo interesante está en que la cifra sigue bajando, teniendo una relación inversa, ya que con forme incrementa el grado Académico el porcentaje de docentes que valoraron el enunciado de manera positiva disminuye, pues de los docentes con doctorado, solo el 40% se presenta a favor del enunciado.

Otra variable que se tomó en cuenta para este ítem fue la de si el docente encuestado es egresado de la PUCP, donde se obtuvo que del total de docentes que se ha licenciado en la PUCP, el 47.8% no siente que la remuneración que recibe por hora refleje su trabajo; mientras que de los docentes que no han sido licenciados de la PUCP, el 56.5% reacciona negativamente a este enunciado. Podemos ver que, de los docentes no licenciados en la PUCP, el porcentaje de personas "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" es mayor que los docentes licenciados en la PUCP. Por lo tanto, podemos observar que el grado de conformidad respecto al ítem es mayor en docentes que han egresado de la PUCP.

Según el tiempo que llevan trabajando en la Facultad, expresado en número de ciclos, se tiene que de los docentes que llevan dictando en la Facultad 6 ciclos o menos, el 47.6% no siente que la remuneración que reciben refleje su trabajo. Entre los docentes que llevan entre 7 a 12 ciclos dictando en la Facultad, el 50.1% de ellos está disconforme con el ítem; y, por último, el 66.7% de los docentes que trabajan 13 ciclos o más en la Facultad, también tiene una valoración negativa respecto a este enunciado. Por ello, se puede decir, que entre más ciclos lleve un docente trabajando en la Facultad, menos sentirán que su remuneración refleje su trabajo.

Se consideró importante contrastar el ítem 6 con la variable de si los docentes dictan en otra universidad o no, donde se obtuvo que de los docentes que dictan en otra universidad, el 39.1% está "de acuerdo" con que sienten que la remuneración refleja su trabajo y solo el 4.3% está "totalmente de acuerdo", sumando en total un 43.4% de ellos a favor de este ítem. En cambio, de los docentes que no dictan en otra universidad y solo dictan en la PUCP, el 34.8% está "de acuerdo" con el ítem y un 17.4% está "totalmente de acuerdo", sumando una valoración positiva del 52.2% de docentes que enseñan solo en la PUCP. Ahora, si se comparan ambas valoraciones positivas, podemos observar que el grado de conformidad es mayor en docentes que enseñan únicamente en PUCP.

Por último, se comparó este ítem con la variable en la que se preguntaba si los docentes realizaban alguna otra actividad laboral fuera de la docencia, donde es importante aclarar que todos los docentes de la Facultad de Gestión realizan otras actividades laborales fuera de la docencia, y de ellos, el 52.1% no sienten que la remuneración que reciben por hora refleje su trabajo como docente. Por lo tanto, un 47.9 de ellos estaría "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" respecto al enunciado. Por esto se puede decir que los docentes TPA de Gestión tienen una valoración mayoritariamente negativa.

- b. *IT9: "Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)" (Conformidad: 71.8%, Disconformidad: 28.2%)*

En primer lugar, de acuerdo a la variable género, se obtuvo que el total de docentes que marcaron la opción "totalmente en desacuerdo" pertenecen al género femenino y representan un 6.5% del total de encuestados. Por otro lado, el porcentaje de hombres que eligieron estar entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" es de 76.5%; mientras que las mujeres "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con el enunciado son el 58.4%. Por lo tanto, se puede afirmar que los hombres tienen mayor grado de conformidad que las mujeres.

Según el tiempo trabajando expresado en ciclos se tiene que de los docentes que tienen 6 ciclos o menos dictando en la Facultad, el 85.7% están "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo"

con que existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad. De los docentes que llevan entre 7 y 12 ciclos dictando en la Facultad, el porcentaje de docentes que valoran positivamente el enunciado disminuye respecto al anterior, siendo un 68.8%. La tendencia continua cuando llegamos a los docentes que llevan dictando 13 ciclos o más, donde solo el 44.4% de ellos valora positivamente el enunciado. Por lo tanto, se puede decir que entre más ciclos lleva dictando un docente en la Facultad, estará menos de acuerdo en que existe un sistema de oportunidades claramente definidas en la Facultad.

También se realizó la comparación del ítem contra la variable de si los docentes dictan únicamente en la PUCP o también en otras universidades, por lo que implicaba observar si el hecho de trabajar en otra institución le daría una perspectiva distinta al docente encuestado hacer de los sistemas de oportunidades de la FGAD. Los resultados indicaron que de los docentes que dictan en otras universidades, el 39.1% está o "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" con el enunciado. En cambio, de los docentes que solo dictan en la PUCP, apenas el 17.3% de ellos valora negativamente la existencia de un sistema de oportunidades claramente definidas. Por lo tanto, se puede observar que precisamente existe un mayor grado de conformidad si el docente dicta clases únicamente en la PUCP, en comparación con el docente TPA que también dicta clases en otra universidad.

c. *IT7: "Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades" (Conformidad: 73.9%, Disconformidad: 26.1%)*

En primer lugar, de acuerdo con el género, y dentro de los docentes de género masculino, el 32.3% están "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo" en que se cumplan sus expectativas y necesidades con los beneficios no monetarios que recibe por enseñar en la Facultad. Por el lado de las mujeres, solo el 8.3% de ellas se encuentran "en desacuerdo", mientras que ninguna eligió la opción "totalmente en desacuerdo". Por lo tanto, se puede observar que el porcentaje de mujeres que valoraron positivamente el enunciado es de 91.7%; mientras que el de los hombres de 67.7%. Es por ello que se puede afirmar que las mujeres tienen un mayor grado de conformidad respecto a los beneficios no monetarios que reciben por trabajar en la Facultad que los hombres.

Según la variable de la edad, se obtuvo que de los docentes que pertenecen al rango de 35 años o menores, el 69.3% de ellos valora positivamente el enunciado; de los docentes que pertenecen al rango entre 36 y 50 años, el 81% de ellos eligió la opción entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"; por último, de los docentes que pertenecen al rango de mayores a 51 años, el 50% valoraron el enunciado de manera positiva. Por lo tanto, se observa que el mayor porcentaje de docentes que considera que los beneficios no monetarios que reciben por enseñar

en la Facultad cumplen con sus expectativas y necesidades se encuentran en el rango entre 36 y 50 años.

Otra variable importante para contrastar el ítem fue el grado Académico alcanzado, por lo que se obtuvo que, del total de docentes, solo el 6.5% de ellos eligió la opción "totalmente en desacuerdo", este porcentaje pertenece a los docentes que cuentan con maestría. Por otro lado, de los docentes licenciados, el 50% valoran positivamente el enunciado. De los docentes con maestría, el 78.3% de ellos eligieron entre las opciones "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo". Por último, de los docentes encuestados con doctorado, el 60% eligió la opción "totalmente de acuerdo". Por lo que se concluye que los docentes que más valoran los beneficios no monetarios son los que cuentan con maestría.

Con respecto a los docentes que fueron o no egresados de la PUCP, el 26% de los docentes que son licenciados en la PUCP valoran negativamente el enunciado que indica que los beneficios no monetarios que reciben por enseñar en la Facultad cumplen sus expectativas y necesidades. Esta cifra es muy similar a la de los docentes que no son licenciados en la PUCP, pues de ellos, el 26.1% se presenta también negativamente ante este enunciado. Por lo tanto, las valoraciones positivas mantienen la misma similitud entre los licenciados y no licenciados en la PUCP, lo que significaría que esta variable no es determinante para la distinción de este ítem.

De acuerdo al tiempo de enseñanza de los docentes expresado en cantidad de ciclos dictando en la Facultad, se obtuvo que de los docentes que llevan enseñando 6 ciclos o menos, el 14.3% valora negativamente el enunciado. De los docentes que tienen entre 7 y 12 ciclos dictando en la Facultad, el 37.6% valora negativamente el enunciado. Por último, de los docentes que tienen 13 ciclos o más enseñando en la Facultad, el 33.3% valora negativamente el enunciado. Los dos últimos rangos mencionados tienen un grado de disconformidad similar; por otro lado, dentro de los docentes con 6 ciclos o menos enseñando en la Facultad, el 85.7% eligieron entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", siendo el grupo con mayor grado de conformidad respecto a este ítem.

Respecto a la distinción entre los docentes que dictan únicamente en la PUCP con los que dictan adicionalmente en otras universidades se obtuvo que de los profesores que dictan en otras universidades, el 21.7% valora negativamente este ítem. Una cifra mayor se aprecia cuando vemos el porcentaje de docentes que dictan únicamente en la PUCP y que valoran negativamente este enunciado, siendo un 30.4%. Por lo que se podría decir que los docentes que dictan en otras universidades valoran más los beneficios no monetarios que reciben de la Facultad que los docentes que dictan únicamente en la PUCP.

2.3.8. D 9: Capacitación y desarrollo

- a. IT37: *"En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones" (Conformidad: 67.4%, Disconformidad: 32.6%)*

Partiendo de la variable del género, de los hombres, el 23.5% no está conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de sus funciones; por el lado de las mujeres, esta cifra asciende a 58.4%. Por lo que se puede concluir que los docentes de género masculino tienen un mayor grado de conformidad que las docentes de género femenino.

De acuerdo a los ciclos que llevan trabajando los docentes, se tuvo que, del total de encuestados, solo el 6.5% eligieron la opción "totalmente en desacuerdo", ese porcentaje se encuentra en el rango de los docentes que llevan dictando entre 7 y 12 ciclos en la Facultad; sin embargo, el 50.1% de este rango de docentes valora positivamente el ítem. Por el lado de los que llevan trabajando 6 ciclos o menos, el 85.8% eligió la opción "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"; por último, de los docentes que llevan 13 ciclos o más dictando en la Facultad, el 55.6% está conforme con la capacitación recibida. Por lo visto, el rango de docentes que se encuentra dictando entre 7 y 12 ciclos es el más disconforme con las capacitaciones suministradas por la Facultad; mientras que los más conformes son los docentes que llevan 6 ciclos o menos.

Por el lado del tiempo dictando en horas semanales se tuvo que, de los docentes que dictan 4 horas o menos a la semana, el 27.6% se encuentra disconforme con las capacitaciones brindadas; mientras que de los docentes que tienen entre 5 a 6 horas de dictado semanal, encontramos que un 44.4% valora negativamente este enunciado; y para finalizar, en el rango de docentes con 7 horas o más de dictado hay un 37.5% en contra de este ítem. Por lo que se puede concluir que, al

igual que en la variable anterior, los docentes del rango medio tienen una valoración mayoritariamente negativa respecto a la conformidad con las capacitaciones suministradas y los docentes con menor cantidad de horas semanales dictando tienen un mayor grado de conformidad. Por último, se contrastó el ítem con la variable de si los docentes dictan o no en otra universidad adicional a la PUCP, resultando que de los docentes que dictan en otras universidades, el 30.4% no está conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de sus funciones. Por otro lado, de los docentes que solo dictan en la PUCP, el 34.7% está también en contra de este enunciado. Entonces, se puede concluir que hay una ligera variación que inclina a

los docentes que dictan en otras universidades adicionales a la PUCP a estar más conformes con la capacitación suministrada por la Facultad.

b. *IT40: "He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad" (Conformidad: 71.8%, Disconformidad: 28.2%)*

En primer lugar, según el género, los resultados hallados fueron que el 33.4% de las mujeres niegan haber recibido la capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones en la Facultad. Por el lado de los hombres, la cifra es menor, el 26.5% de ellos valora también negativamente este enunciado. Siguiendo con lo mencionado, la opción "totalmente de acuerdo" fue elegida por 17.6% de hombres, mientras que solo el 8.3% de las mujeres la eligieron. Por ello, puede decirse que, al igual que en el IT37, los docentes de género masculino tienen un mayor grado de conformidad con el ítem que las mujeres.

Dividiendo a los docentes por el tiempo trabajado en la Facultad en ciclos, se obtuvieron dos respuestas "totalmente en desacuerdo", ambas por docentes que se encuentran trabajando en la Facultad entre 7 y 12 ciclos. La tendencia continua, teniendo que el porcentaje de las respuestas negativas por cada rango es: los docentes que llevan 6 ciclos o menos, 9.5%; entre 7 y 12 ciclos, un 50%; y 13 ciclos a más, un 33.3%. Por lo tanto, parece ser que los más optimistas respecto a este enunciado se encuentran en el rango de los que llevan dictando 6 ciclos o menos en la Facultad, pues tienen el mayor porcentaje en respuestas positivas, pues un 90.5% de ellos eligieron entre estar entre "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" con el ítem. Es posible que haya habido un cambio en los últimos ciclos de la Facultad; ya que en general, los docentes que llevan menor cantidad de tiempo en ciclos valoran con mayor positividad los enunciados.

Según las horas semanales de dictado en la Facultad, el 34.4% de los docentes que dictan 4 horas o menos eligieron opciones negativas como "totalmente en desacuerdo" (3.4%) y "en desacuerdo" (31%); este grupo fue el que tuvo mayor elección negativa respecto al enunciado. El siguiente intervalo conformado por docentes que dictan entre 5 y 6 horas a la semana, un 77.7% optó por una posición positiva. Por último, en el rango de docentes que dictan 7 horas semanales o más, los que tienen una percepción positiva del enunciado equivalen al 87.5%, pero a pesar de lo significativo que parece esta cifra, solo representa un 15.2% del total de encuestados. Los mayores pesos respecto al total los tiene el rango de dictado de clases de 4 horas o menos a la semana.

Respecto a si el docente dicta o no en otras universidades adicionales a la PUCP, se obtuvo que del total de docentes encuestados que dictan en otras universidades, el 17.3% respondieron negativamente al enunciado; mientras que de los docentes que dictan únicamente en la PUCP, el 39.1% respondió negativamente al enunciado. Entonces puede decirse que, los docentes que enseñan en otras universidades tienen un mayor grado de conformidad con la capacitación que reciben para dictar clases en la Facultad que los docentes que solo dictan en la PUCP. La mayor diferencia se encuentra en la opción "En desacuerdo", donde del total de

docentes que marcaron esta opción, el 72.7% son profesores que solo dictan en la PUCP, y solo el 27.3% eran docentes que dictan en otra universidad. Por el contrario, dentro de la opción "de acuerdo", el 61.5% de los que marcaron, fueron profesores que trabajan en otra universidad, mientras que los que no dictan en otra universidad apenas fueron el 38.5%.

2.3.9. D 11: Condiciones de trabajo

a IT24: "La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia" (Conformidad: 69.6%, Disconformidad: 30.4%)

Según la variable de género, solo el 4.3% de los docentes TPA encuestados optaron por la opción "totalmente en desacuerdo", ambos fueron hombres. No obstante, el 67.6% de los hombres respondieron positivamente al enunciado; y, por el lado de las mujeres, el 75% de ellas respondió positivamente. Por lo tanto, podría decirse que las docentes de género femenino si consideran que la Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y vanguardia en mayor medida que los hombres.

Fue también importante contrastar el ítem 24 con el rango de edades presente en los docentes TPA de Gestión, por si se encontraba alguna distinción importante de acuerdo a lo que para cada rango de edad podría considerarse tecnología de calidad y de vanguardia. Se obtuvo que todos los docentes que respondieron "totalmente en desacuerdo" al enunciado pertenecen al rango de edad de 35 años o menos; sin embargo, ellos solo representan el 4.3% del total de encuestados. Se tuvo también que el mayor grado de conformidad con el ítem se encontró en los docentes TPA pertenecientes al rango de edad entre 36 y 50 años, siendo el 77.7% de ellos; dejando en segundo lugar a los docentes con 35 años o menos, con un 61.6%; y a los docentes con 51 años o más en último lugar con 50%.

Según los ciclos trabajando en la Facultad, se puede decir que entre más ciclos tiene dictando el profesor en la Facultad, mayor es el grado de disconformidad que expresan sobre este enunciado; ya que en el rango de docentes TPA que dictan 6 ciclos o menos, se obtuvo una valoración negativa de 19% de docentes; por el lado de los que dictan entre 7 a 12 ciclos, tenemos un 37.5% que opinan negativamente sobre este enunciado; mientras que en el rango de dictado de 13 ciclos a más, se tiene un 44% en desacuerdo. Los docentes que tienen el porcentaje más alto de haber respondido con "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" son los que vienen enseñando 6 ciclos o menos en la Facultad con un 81%.

Por último, respecto a los docentes que dictan o no en otra universidad adicional a la PUCP, se obtuvo que tanto los docentes que dictan en otra universidad, como los que solo dictan en la PUCP, tienen el mismo porcentaje de rechazo hacia el enunciado con un 30.4%. Por lo tanto,

el porcentaje de docentes a favor del enunciado, independientemente de si dictan o no en otra universidad, será igual, un 69.5% para ambos casos. Por lo que puede interpretarse que no hay mayor diferencia entre la tecnología de calidad de la Facultad de Gestión con la de otras universidades.

Estos han sido los ítems que representan puntos de mejora dentro de la experiencia laboral para los docentes TPA de la FGAD. Ha quedado evidenciada la diferencia en cuanto a las valoraciones hacia un determinado ítem según las variables consideradas para el análisis del presente apartado; no obstante, existen algunas variables para el caso de la FGAD que han presentado tendencias a lo largo de este apartado, como, por ejemplo, la variable género y el tiempo que lleva dictando el docente en la Facultad, expresado en cantidad de ciclos y horas. Así mismo, se hace énfasis en la relevancia de la realización de un análisis por los perfiles de los docentes TPA determinados para esta investigación en el apartado 2.2; ya que se evidencia las distintas valoraciones hacia los ítems de las dimensiones, dependiendo de cada perfil.

3. Contraste de resultados entre FCAC y FGAD

El presente apartado, tiene como finalidad, determinar qué dimensiones son más valoradas por cada Facultad para posteriormente realizar un contraste entre las mismas. En ese sentido, se ha tomado como referencia a los promedios de las valoraciones de los docentes de la FCAC Y FGAD para cada una de las dimensiones del atractivo organizacional; así como también, a sus respectivas desviaciones estándar. Estas desviaciones están expresadas por cada dimensión y cabe resaltar que a su vez han sido producto de un promedio de las distintas desviaciones provenientes de los *ítems* que componen cada una de las dimensiones.

De esta forma, la relevancia de las dimensiones se ha determinado mediante la resta de las medias y sus respectivas desviaciones, para así poder ordenar las dimensiones de mayor a menor valoración y establecer un criterio discriminante a partir del resultado obtenido. Ese criterio consiste en comparar la resta resultante con 2.5, el cual representa el punto medio de la escala Lickert utilizada, en donde mayor a 2.5 denota una valoración positiva y menor a 2.5, una negativa. Este procedimiento se realizó de igual forma para ambas Facultades.

En ese sentido, lo que se presenta a continuación es el ranking de las valoraciones en cada Facultad, donde podemos observar que las tres dimensiones con mayor puntuación son las mismas en ambos casos, con la salvedad de que varían en el orden de mérito. A continuación, se presenta un cuadro que resume de mayor a menor, las valoraciones de las dimensiones por cada Facultad:

Tabla 41: Comparación entre la media menos la desviación estándar de las valoraciones de las dimensiones de los docentes TPA de la FCAC y FGAD

FCAC		FGAD	
MEDIA - DESV. EST		MEDIA - DESV. EST	
Cultura Organizacional	2.42	Satisfacción Laboral	2.9
Satisfacción Laboral	2.4	Cultura Organizacional	2.8
Balance entre el Trabajo y la Vida Personal	2.33	Balance entre el Trabajo y la Vida Personal	2.69
Condiciones de Trabajo	2.29	Imparcialidad y Confianza	2.6
Imparcialidad y Confianza	2.23	Condiciones de Trabajo	2.56
Relación con el Supervisor	2.2	Entorno Académico	2.43
Capacitación y Desarrollo	2.19	Capacitación y Desarrollo	2.39
Entorno Académico	2.18	Gestión Estratégica	2.35
Colaboración y Trabajo en Equipo	2.1	Relación con el Supervisor	2.34
Gestión Estratégica	2.1	Colaboración y Trabajo en Equipo	2.19
Compensaciones y Beneficios	1.71	Compensaciones y Beneficios	2.06

Ahora bien, a continuación, se procederá a realizar el contraste con un mayor grado de profundidad al hacer la comparación y análisis por cada una de las once dimensiones y sus respectivos resultados en las valoraciones de los docentes de ambas Facultades.

Tabla 42: Cultura Organizacional – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 1	Cultura Organizacional	2.42	2.8

La cultura organizacional se encuentra posicionada como la primera dimensión más valorada en la FCAC; mientras que, en el caso de la FGAD, se encuentra en el segundo lugar. Cabe resaltar que, en ambas Facultades, el componente más relevante en la valoración de esta dimensión fue el de contar con un entorno psicológicamente saludable y socialmente agradable, en donde el porcentaje de conformidad en la FCAC fue de 94.7%, mientras que el de la FGAD fue de 96.75%.

Tabla 43: Imparcialidad y Confianza – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 2	Imparcialidad y Confianza	2.23	2.6

La dimensión de Imparcialidad y Confianza se encuentra posicionada como la quinta dimensión más valorada en la FCAC, mientras que, en el caso de la FGAD, se encuentra en el cuarto lugar. En el caso de la FGAD, el componente más relevante en la presente dimensión es la relación con la autoridad inmediata, el cual tiene una conformidad del 94.55% y hace referencia a la confianza en la gestión y congruencia de las autoridades de la Facultad, así como a la percepción de un trato justo por parte de estas. Por otro lado, en el caso de la FCAC, el componente más relevante fue el referente a la relación entre colegas (86%), el cual consiste en

la resolución de conflictos de manera efectiva y respetuosa, así como de poder desarrollar confianza entre colegas.

Tabla 44: Colaboración y Trabajo en Equipo – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 3	Colaboración y Trabajo en Equipo	2.1	2.19

En cuanto a la dimensión de Colaboración y Trabajo en Equipo podemos apreciar que esta es una de las dimensiones menos valoradas en ambas Facultades, ya que se encuentra en la novena posición en las valoraciones de los docentes de la FCAC, mientras que, en la FGAD, se encuentra en la décima posición. Dentro de los componentes en esta dimensión, podemos ver que el más relevante para ambas Facultades es el de colaboración entre colegas, el cual hace referencia al hecho de compartir ideas y conocimientos entre los mismos, y a la capacidad de apoyar y ser servicial de ser necesario. Cabe resaltar que este componente tuvo una conformidad del 74% en el caso de la FCAC y un 79.35% en la FGAD.

Tabla 45: Entorno Académico – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 4	Entorno Académico	2.18	2.43

La presente dimensión ocupa el octavo lugar en las valoraciones de los profesores TPA de la FCAC, mientras que en la FGAD está ubicada en el sexto lugar. Podemos mencionar que el componente más relevante del entorno Académico es el mismo en ambas Facultades y se encuentra en función al uso adecuado de los recursos, obteniendo un 84% de conformidad en la FCAC, y un 89.10% en el caso de la FGAD. Es preciso resaltar que este componente hace referencia a contar con las herramientas idóneas, recursos necesarios y equipos básicos para llevar a cabo clases de calidad.

Tabla 46: Gestión Estratégica – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 5	Gestión Estratégica	2.1	2.35

La presente dimensión obtuvo el décimo lugar en las valoraciones de los docentes de la FCAC y el puesto octavo lugar en lo que respecta a los docentes TPA de la FGAD, siendo muy baja en ambas Facultades. Sin embargo, el indicador o componente más relevante de dicha dimensión tanto para la FGAD como para la FCAC, fue la significancia de los objetivos propuestos, presentando un 86.9% y 77.3% de conformidad respectivamente. Este componente hace referencia al nivel de involucramiento respecto a las metas y objetivos que traza la autoridad de ambas Facultades.

Tabla 47: Satisfacción Laboral – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 6	Satisfacción Laboral	2.4	2.9

La satisfacción laboral es una de las dimensiones con mayor valoración en ambas Facultades, ocupando el segundo lugar en los docentes de la FCAC y el primer lugar en el caso de los docentes TPA de la FGAD. Se podría decir que es una de las valoraciones transversales en las presentes Facultades.

Llevando el contraste a mayor profundidad, podemos resaltar que, en el caso de la FGAD, los componentes más significativos fueron el hecho de contar con un trabajo interesante y la satisfacción personal con el trabajo, obteniendo una cifra en ambos casos del 100% de conformidad. El primer componente hace referencia a si es que los docentes sienten que están generando valor al dictar clases, y si consideran que estas son intelectualmente desafiantes; mientras que el segundo componente rescata el hecho de que el docente disfrute enseñar en la Facultad en la que dicta.

Por otro lado, en cuanto a la FCAC, se tiene que el componente más relevante en la puntuación de la presente dimensión fue solamente la satisfacción personal con el trabajo, ya desarrollado líneas arriba, y configurando un 94.6% de conformidad.

Tabla 48: Relación con el Supervisor – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 7	Relación con el Supervisor	2.2	2.34

En cuanto a la Relación con el Supervisor, se tiene que esta dimensión presenta una consideración, en cuanto al ranking, mayor en la FCAC que en la FGAD. Esto es debido a que ocupa el noveno lugar en las valoraciones de los docentes de la FGAD, mientras que esta asciende al sexto lugar en lo que refiere a los docentes de la FCAC. Posteriormente, podemos reconocer que el componente de relación con el jefe inmediato es el más determinante en ambos casos, dejando una conformidad de 92.45% en la FGAD y de 88.65% en el caso de la FCAC. Cabe resaltar que este componente hace referencia a la calidad de la relación con el jefe inmediato y a la percepción de que este y las autoridades de la Facultad se gestionan óptimamente.

Tabla 49: Compensaciones y Beneficios – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 8	Compensaciones y Beneficios	1.71	2.06

La dimensión de compensaciones y beneficios es claramente el apartado con menor consideración en general, ya que ocupa el último lugar tanto en las valoraciones de los docentes

de la FCAC como en los de la FGAD. Si bien es cierto, este factor no influye positivamente en la atraktividad de ambas Facultades, se considera necesario analizar que componentes son los preponderantes en la valoración de esta dimensión. Al tener claro que la compensación económica es irrelevante, tenemos que, tanto en la FGAD (79.35%) como en la FCAC (62%), el componente más relevante es el calce entre los beneficios y las necesidades de los docentes. Claro está, que el enfoque está en cómo los beneficios no monetarios cumplen las expectativas de los docentes y a la percepción de que dictar en la Facultad ofrece beneficios únicos que calzan con los objetivos personales de los mismos.

Tabla 50: Capacitación y Desarrollo – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 9	Capacitación y Desarrollo	2.19	2.39

La dimensión de Capacitación y Desarrollo ocupa el séptimo lugar en las valoraciones de los docentes tanto en la FCAD como en la FGAD. Dentro de la dimensión en sí, podemos ver que el componente más relevante en la valoración es el que hace referencia a la existencia de un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento personal, con un 91.3% de conformidad para la FGAD y un 87.4% en la FCAC. Cabe resaltar que la relevancia de este componente radica en la percepción positiva de los docentes acerca de la adquisición de conocimientos útiles para su vida personal y profesional.

Tabla 51: Balance entre el Trabajo y la Vida Personal – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 10	Balance entre el Trabajo y la Vida Personal	2.33	2.69

La dimensión de Balance entre el Trabajo y la Vida Personal se encuentra muy bien posicionada entre las consideraciones de los docentes de ambas Facultades ya que se ubica en la tercera posición tanto en la FCAC como en la FGAD. Asimismo, podemos ver que el componente más significativo es el hecho de contar con una carga laboral razonable y factible con un 85.35% de conformidad para la FCAC y un 95.65% en el caso de la FGAD.

Este aspecto es de gran importancia ya que indica el bienestar que perciben los docentes de ambas Facultades al experimentar poco estrés en el dictado de clases y poder manejar la carga laboral que implica la docencia.

Tabla 52: Condiciones de Trabajo – FCAC y FGAD

CÓDIGO	DIMENSION	FCAC	FGAD
D 11	Condiciones de Trabajo	2.29	2.56

La dimensión referente a las Condiciones de Trabajo ocupa el cuarto puesto en las valoraciones de los docentes de la FCAC, mientras que se adjudica con el quinto lugar en el caso de la FGAD. Al ser estas muy importantes para el óptimo desarrollo de las clases, podemos ver que, entre todos los componentes de esta dimensión, el más relevante es el soporte administrativo adecuado; en donde en la FCAC percibe una conformidad del 96% y en la FGAD de un 95.7%.

A manera de síntesis, en base a las respuestas suministradas por los docentes de la FCAC, las dimensiones de “Cultura Organizacional” y “Satisfacción Laboral” fueron las dimensiones con mayor grado de conformidad. En contraste, las dimensiones menos valoradas fueron “Colaboración y Trabajo en Equipo”, “Gestión Estratégica” y “Compensaciones y Beneficios” con 2.10, 2.10 y 1.71 respectivamente.

Por otro lado, en lo que respecta a la FGAD, se observa que las dimensiones de “Satisfacción Laboral”, “Cultura Organizacional” y “Balance entre el Trabajo y la Vida Personal” fueron las dimensiones con mayor grado de conformidad entre los docentes. Asimismo, es necesario resaltar que, aparte de las tres dimensiones ya mencionadas, las cuales denotan una valoración positiva, se les suman “Imparcialidad y Confianza” y “Condiciones de Trabajo” con 2.60 y 2.56 respectivamente. Finalmente, las dimensiones de “Colaboración y Trabajo en Equipo” y “Compensaciones y Beneficios” fueron las dimensiones menos valoradas por parte de los docentes de la FGAD.

Sin embargo, es preciso señalar que, en el caso de los resultados encontrados en la FCAC, ninguna de las dimensiones mencionadas anteriormente, ni si quiera las más valoradas, lograron superar el hito de 2.5, por lo que es evidente que el nivel de valoración de los docentes de esta Facultad es mucho menor al proveniente por los docentes de la FGAD.

Como puede observarse, las valoraciones de las dimensiones en la FGAD fueron mucho más positivas a diferencia de aquellos docentes que dictan en la FCAC. Estas diferencias entre ambas Facultades podrían explicarse gracias a la teoría de la atracción-selección-desgaste de Schneider (1987), quien propuso que diferentes tipos de organizaciones atraen, seleccionan y retienen diferentes tipos de personas. En ese sentido, aquellos atributos o dimensiones valorados por los docentes de una Facultad pueden no ser valorados en la misma medida por colegas de otras Facultades, ya que podrían componerse de diferentes tipos de personas. Ante esto, se agrega que los institutos de educación superior parecen operar de acuerdo con sus propios principios de regulación laboral, lo que demarca un campo social separado, en el que no solo las habilidades requeridas difieren por la ocupación, sino también los acuerdos y expectativas profesionales” (Bauder, 2006, citado en Bendaraviciene, Krikstolaitis, & Turauskas, 2013, p. 68)

En ese sentido, el perfil profesional o incluso los perfiles profesionales de los cuales se compone una Facultad podría ser un factor que influyan en aquello que es más valorado o considerado como atractivo de una organización, generando diferencias en lo que los docentes de una Facultad valoran en relación a otra, o incluso en el grado en que ellos valoran cierta cualidad del trabajo. De ahí que los docentes priorizan y tienen un orden jerárquico distinto en cuanto a sus valoraciones incluso en dos Facultades de una misma casa de estudios.

Es así como, si bien los docentes de ambas Facultades presentan tener una inclinación a percibir de mejor manera la dimensión de “Satisfacción Laboral” y “Cultura Organizacional”, está claro que la valoración que se les atribuye es distinta, no solo por la diferencia en las posiciones de preferencia, sino por las medias de cada una de ellas, siendo la FCAC la Facultad con una menor valoración positiva en comparación de la FGAD.

Se entiende que la posible mayor diversidad de perfiles profesionales, así como los distintos recursos y actividades que amerita el dictado de dos materias completamente diferentes, configuran un factor determinante para la diferencia en las puntuaciones de cada dimensión.

Por último, como se mencionó anteriormente, la dimensión de “Satisfacción Laboral” resulta ser una de las dimensiones más valoradas por los docentes de ambas Facultades, resultado similar al obtenido en la investigación de Bendaraviciene et al. (2013). Esto nos proporciona una directriz hacia saber en qué aspectos vincular la configuración del atractivo organizacional en ambas Facultades, así como también la posibilidad de establecer una estrategia de marca empleadora que busque potenciar esta y las demás dimensiones identificadas en la presente investigación.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1. General

En base a la revisión de la literatura, el atractivo organizacional es un paso fundamental para el empleador de conocer qué diferencia a una organización de otras, pues denota el grado en que un potencial o actual empleado percibe de manera positiva a una organización como un buen lugar para trabajar. En ese sentido, para el caso específico de la FCAC y FGAD de la Pontificia Universidad Católica del Perú al 2018, se determinó que el atractivo organizacional consiste principalmente en la “Satisfacción laboral”, “Cultura Organizacional” y el “Balance entre el trabajo y la vida personal”, pues fueron las tres dimensiones más valoradas por ambas Facultades.

Se vuelve a enfatizar que, en cualquier organización, aunque no esté dentro de sus actividades la realización o consecución de una estrategia de marca empleadora, existen prácticas laborales, relaciones entre los colaboradores y atributos, tantos psicológicos como instrumentales, los cuales tienen un efecto positivo o negativo en la forma en que los colaboradores de la organización la perciben como un lugar atractivo para trabajar. Nuevamente, el desarrollo conceptual del atractivo organizacional lo posiciona como un fenómeno que está fuera del control de la organización; es decir, posee una cualidad de “involuntariedad”, lo cual es completamente distinto a cómo se concibe el proceso de implementación de una estrategia de marca empleadora, pues posee una cualidad “deliberada” o que posee una finalidad. Por lo tanto, el atractivo organizacional se entiende no solo como un concepto, sino también como una herramienta que permite conocer lo que piensa, vive y siente la colectividad de personas que constituyen una organización de una manera objetiva.

En base a lo anterior, es evidente que el atractivo organizacional no solo recopila los atributos más relevantes o atractivos de una organización, sino también aquello en lo que no destaca. Nos referimos a la existencia de dimensiones o atributos las cuales no fueron valoradas positivamente por los docentes TPA de ambas Facultades y, por ende, podrían considerarse como puntos por mejorar. Por lo tanto, se obtuvo que las dimensiones de “Gestión estratégica”, “Colaboración y trabajo en equipo” y “Compensaciones y beneficios” fueron las dimensiones que tuvieron las menores valoraciones por parte de los docentes de ambas Facultades. En ambos casos, la dimensión de compensación y beneficios fue la menos valorada.

Por último, se recalca que la diferencia más importante entre ambas facultades fue el grado de las valoraciones de las dimensiones del atractivo organizacional por los docentes TPA,

siendo la FCAC quienes de manera general tuvieron una valoración menor en comparación con sus colegas de la FGAD, pues como se recalcó, para el caso de la FCAC, ninguna dimensión superó el hito de 2.5 en el ranking establecido; mientras que en la FGAD, por lo menos cinco dimensiones estuvieron por encima del punto límite mencionado.

De esta manera se logra cumplir con el objetivo general planteado a inicios de esta investigación, pues se ha dado a conocer las dimensiones que componen al atractivo organizacional de una organización de educación superior en un contexto peruano, así como las diferencias que existen entre docentes TPA de dos facultades de la universidad. Además, se concluye que el ser docente universitario sigue siendo considerado como una profesión mal remunerada y sin beneficios no monetarios que puedan aminorar el malestar por dicha baja compensación. En ese sentido, siguen existiendo retos a superar por los empleadores tales como la disconformidad con la remuneración, la promoción del género femenino en el ámbito laboral, la búsqueda de un balance entre docentes a tiempo parcial y a tiempo completo, y la creación de políticas laborales para generaciones antiguas y nuevas de académicos los cuales deterioran la atraktividad del trabajo como docente.

Frente a estos retos latentes, se presenta toda una descripción detallada sobre las valoraciones del atractivo organizacional por parte de los docentes TPA de las Facultades, dejando a disposición de aquellos agentes tomadores de decisiones la información con la cual gestionar al personal docente.

1.2. Marco teórico

La investigación se encargó de delimitar la diferencia entre los conceptos de atractivo organizacional y marca empleadora; donde el primero trata sobre qué factor es más valorado por los colaboradores de una organización; mientras que la marca empleadora refiere a una estrategia definida por esta última. Es importante resaltar que la gran distinción radica en los emisores de ambos conceptos; en el caso del atractivo este proviene de los empleados, en tanto la marca empleadora es consecuencia de una decisión de la alta gerencia. Por lo tanto, es de gran relevancia resumir cual es el trayecto que vincula ambos conceptos.

Todo parte desde el atractivo organizacional, en donde se determinan qué factores, características, atributos, beneficios, dimensiones o como lo llame la literatura, son más importantes para los colaboradores. Una vez se tiene definido esto, es que se puede tener una idea sobre cuál es la identidad organizacional u “actitud colectiva” de los colaboradores y hacer una suerte de “calce” entre este concepto y la identidad corporativa o de marca, la cual abarca todo lo

que refiere a aspectos inherentes a la organización en sí, tales como principios, valores, lineamientos, entre otros. Al garantizar que la identidad organizacional y la corporativa puedan conversar entre sí, es que se puede constituir la llamada identidad extendida, en donde existe un equilibrio entre la esencia de la marca y las consideraciones de sus colaboradores.

Posteriormente, es que se puede hablar de la creación de una propuesta de valor del empleador que guíe la implementación de una estrategia de *employer branding* y que, en su consecución, pueda generar o no, valor de la marca empleadora o *employer brand equity*, el cual está en función del éxito de una propuesta de valor dentro de la identidad organizacional.

1.3.Marco contextual

Respecto al marco contextual, se pudo comprobar que la educación superior universitaria se encontraba en un estado precario, y si bien la masificación de las universidades logró democratizar el acceso a la educación superior, no lo hizo con la calidad que ameritaba. Se pudo constatar en la literatura que existieron consecuencias adicionales a las ya mencionadas en el capítulo correspondiente, como el alejamiento de la universidad con la generación de conocimiento; ya que la función de la universidad se vio únicamente ligada a formar profesionales para satisfacer las necesidades del mercado.

Al encontrarse en una situación en la que el servicio universitario en el Perú no podía ser regulado por los propios consumidores del servicio, se necesitaron medidas reguladoras y que normaran el servicio de educación superior universitaria; por ello es que se crea la Ley Universitaria. Esta nueva ley brindó los pilares a partir de los cuales la educación universitaria continúa reformándose; por lo tanto, constituye una medida que conlleva al aseguramiento de la calidad de este servicio, y que las universidades han estado cumpliendo. Cabe resaltar que esta serie de cambios que trajo consigo la ley N° 30220, afectaron tanto a las universidades como a los docentes, lo que termina imponiendo mayor cantidad de requisitos para poder ser un docente universitario. Todo lo mencionado tiene por consecuencia que desarrollar una carrera académica en una universidad peruana se convierta en una carrera cada vez más exigente y compleja, lo que podría arremeter contra el atractivo de ser un docente universitario.

Los docentes TPA, si bien no tienen un vínculo estrecho con la universidad en comparación a un docente TC, cumplen funciones específicas y sumamente importantes en el aprendizaje del alumno, al vincularlo de manera más directa con el mundo laboral, llevando experiencias y conocimiento del mercado en el que prontamente los estudiantes se desarrollaran; además, son ellos los que representan la mayoría de docentes en las dos Facultades estudiadas: 70% en la FCAC y 75% en la FGAD. Estos docentes TPA presentan perfiles, objetivos,

motivaciones y valoraciones del espacio de trabajo distintos de acuerdo a la Facultad en la que dictan, y esto puede ser constatado en el ranking elaborado en el capítulo cinco, sub capítulo tres.

Entre los hallazgos más importantes, tal y como se mencionó en la teoría y que posteriormente se constató en el análisis, uno de los factores en los que los docentes TPA se encuentran más disconformes es con la remuneración recibida por sus labores como profesores; ya que, para ambas Facultades, la dimensión de Compensaciones y Beneficios fue la menos valorada, con una puntuación para la FCAC de 1.71 y para la FGAD de 2.06. Por otro lado, se había previsto que una de las principales características que tienen las personas que deciden ser docentes universitarios es el gusto por aprender, por el estudio y por el aprendizaje, lo que calzaría con la dimensión de Entorno Académico, debiendo ser esta una de las más valoradas por los docentes; sin embargo, se pudo observar que no ocuparon las mejores posiciones en el ranking, pues en la FCAC obtuvo la octava posición con un puntaje de 2.18, y en la FGAD la sexta posición con un puntaje de 2.43.

Tras la revisión de la situación en la que se da esta investigación, se concluye que el entorno en el cual se desarrolla un docente TPA, quien no está únicamente dedicado a la docencia, está en constante cambio y presentando nuevos desafíos, poniendo en riesgo la continuidad del docente; ya que existen factores que pueden disminuir la atraktividad de la carrera académica. Por lo tanto, si es que el docente TPA lo deseara, el camino a convertirse en un docente ordinario es hoy más exigente, con el objetivo de asegurar la calidad del servicio educativo; por lo que las instituciones de educación superior universitaria deben lograr hacer más atractiva la carrera académica, teniendo en cuenta que la mayoría de universidades se encuentran cumpliendo únicamente el mínimo porcentaje de docentes a TC exigidos por la Ley Universitaria.

1.4.Resultados

La investigación deja en evidencia que existen distintos factores que podrían influir en el atractivo organizacional. Si bien es cierto, pueden existir factores de carácter transversal, también existen aspectos que son propios de determinados grupos dentro de la organización. Estos son consecuencia de la presencia de diversas subculturas, las cuales conviven en la organización y que pueden identificarse por unidades de negocio, Departamentos, o como en el caso de la investigación realizada, Facultades. En este último caso, es donde se pudo comprobar que las valoraciones sobre el atractivo organizacional se dan de distinta forma en dos Facultades pertenecientes a una misma universidad.

Es así que se corroboraron dos aspectos interesantes en el contraste entre ambas Facultades: el orden de las valoraciones de las dimensiones y la intensidad de las mismas. De esta

forma, se pudo apreciar que de las tres dimensiones que habían sido denominadas a priori como las más valoradas en ambas Facultades, solo la satisfacción laboral fue la que estuvo presente tanto en la FGAD como en la FCAC, ocupando el primer y segundo lugar respectivamente. A diferencia de las otras dos dimensiones, Entorno Académico y, Capacitación y Desarrollo, que tuvieron posiciones muy distintas a lo previsto. En lo que respecta a la FGAD se posicionaron en el sexto y séptimo lugar respectivamente; mientras que, en la FCAC, estas obtuvieron el octavo y séptimo lugar.

Finalmente, el otro aspecto a tomar en cuenta consiste en la intensidad de las valoraciones de los docentes; es decir, la puntuación que le fue otorgada a cada dimensión por cada Facultad. De ahí, quedó claro que los docentes de la FGAD, en comparación con los de FCAC, tuvieron una postura mucho más positiva con relación a la valoración de las dimensiones del atractivo organizacional; ya que en todas las dimensiones tuvieron una calificación mayor a las otorgadas por sus colegas de la FCAC. Esto puede materializarse al revisar las cifras, en donde, en caso de la FGAD, las primeras cinco dimensiones lograron superar el hito de 2.5, recibiendo una connotación positiva; mientras que, para el caso de la FCAC, ninguna de las dimensiones logró superar esta referencia, en donde su dimensión mejor valorada apenas obtuvo una puntuación de 2.42.

2. Recomendaciones

La línea de pensamiento propuesta en la presente investigación permite corroborar que el conocimiento sobre el capital humano en la organización es el primer y más importante paso dentro de la generación de estrategias para la toma de decisiones sobre las personas.

En ese sentido, el atractivo organizacional funciona como el input necesario a obtener dentro de cada organización para la formulación de estrategias que puedan hacer frente al entorno cambiante que afecta a todas las organizaciones en general, sobre todo a aquellas organizaciones cuyo enfoque se da en el conocimiento, pues son las personas quienes son los únicos proveedores de dicho recurso. La base de una propuesta de valor del empleador; es decir, los componentes principales que hacen única la experiencia laboral en una organización en particular, no pueden ser una propuesta tendenciosa, sino una propuesta realista y ajustada a lo que los actuales trabajadores perciben y valoran a través de su experiencia.

Está claro que el establecimiento de una estrategia de *employer branding* amerita todo un despliegue de recursos y actividades para su instauración y posterior consolidación. En ese sentido, podría ser un aspecto no tan prioritario en las agendas de la FGAD ni de la FCAC. Ante

esta situación, se recomienda capitalizar los resultados obtenidos de la presente investigación, de tal forma que se pueda dar énfasis en esa “percepción compartida” que representa la identidad organizacional en ambas Facultades. Es así que, este podría ser un primer paso para encontrar ese “calce” del que habla la literatura, entre la identidad organizacional, en este caso, proporcionada por los docentes, y la identidad de marca, proporcionada por los valores, propósito y lineamientos generales de cada Facultad. Todo esto con la finalidad de constituir una identidad extendida, que reconozca los aspectos trascendentales en la motivación de los docentes y de poder generar valor independientemente de la puesta en marcha de una estrategia de marca empleadora.

Por otro lado, tras la revisión de la situación en la que se da esta investigación, se concluyó que el entorno en el cual se desarrolla un docente TPA está en constante cambio y presentando nuevos desafíos. Por lo tanto, el camino a convertirse en un docente ordinario se vuelve más exigente con el objetivo de asegurar la calidad del servicio educativo, por lo que las instituciones deben lograr hacer más atractiva la carrera académica.

Sin bien la PUCP cumple con la mayoría de lo estipulado por la Ley Universitaria, se encuentra aun con apenas un 26% de docentes a TC; es decir, con un 1% arriba del mínimo establecido. Por lo que, tanto las universidades como los Departamentos Académicos podrían voltear la mirada hacia los docentes TPA para procurar aumentar dicho indicador. En consecuencia, la producción de conocimiento, representado en investigaciones, publicaciones o patentes, aumentaría, como ha sido constatado en las universidades públicas.

Por otro lado, habiendo podido identificar los atributos o dimensiones que son más valorados por los docentes en ambas Facultades, se recomienda mantener el buen trabajo realizado en la Cultura Organizacional, específicamente en la promoción de un entorno psicológicamente saludable y socialmente agradable que incentive la identificación con la organización, pues tanto para la FCAC como para la FGAD, este fue un indicador que obtuvo la mayor cuota de conformidad.

De misma manera, para ambas Facultades se recomienda enfatizar no solo en el reconocimiento y la valoración del docente y su trabajo, sino también en incentivos que transmitan esa valoración por parte de la Facultad, debido a que de todos los indicadores que componen la dimensión de Satisfacción Laboral, el reconocimiento laboral fue el menos valorado por los docentes de ambas Facultades. En lo que respecta al Balance Entre el Trabajo y la Vida Personal, se recomienda para la FCAC enfatizar en dicha dimensión, no necesariamente en la realización de más actividades, sino en hacerlo explícito, pues los docentes TPA que enseñan en esa Facultad obtuvieron una valoración inferior a la de los docentes TPA de la FGAD.

Ahora bien, específicamente para la FCAC, sería pertinente revisar la dimensión de Gestión Estratégica, ya que es una de las dimensiones con menor puntuación, la cual hace referencia a la escasa o nula significancia de los objetivos propuestos por la facultad. En ese sentido, es recomendable plantear acciones, de tal manera que la Facultad pueda alinear sus objetivos y metas con los de sus docentes, y pueda manejarse de manera integral.

Asimismo, en cuanto a la FGAD, será crucial prestar atención a la dimensión de Colaboración y Trabajo en Equipo, debido a su baja puntuación. Será necesario revisar este apartado, ya que hace referencia a una mala comunicación entre colegas, la cual no se estaría dando de manera efectiva, frecuente ni elocuente. Este punto cobra mayor significancia puesto que el trabajo en equipo es un aspecto preponderante y diferencial en un profesional ligado a las ciencias de la gestión.

Por último, al tener entre las dimensiones menos valoradas por los docentes TPA de ambas Facultades a “Compensaciones y Beneficios”, esta puede ser potenciada a través de los beneficios no monetarios que cumplan con las expectativas de los docentes TPA, de modo que pueda aumentar la valoración hacia esta dimensión en particular. Esta medida podría ser la más viable en la gestión de los docentes TPA, ya que la remuneración por hora corresponde a políticas de la universidad, por lo que ni los Departamentos o Facultades podrían modificar independientemente. Entre estos beneficios no monetarios podría maximizarse la promoción de la especialización de los docentes, incentivando la postulación a becas al extranjero y otras actividades que involucren la actualización de conocimientos y capacidades.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (2012). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press. Recuperado de <http://intermed-ports.org/book/building-strong-brands-david-aaker>
- Aguado, M. & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada*. Madrid: Almuzara. Recuperado de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella_160217.pdf
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. & Cable, D. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 219-237. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/226448040_Are_You_Attracted_Do_You_Intend_to_Pursue_A_Recruiting_Policy-Capturing_Study
- Alniaçik, Ü. & Alniaçik, E. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S187704281204579X/1-s2.0-S187704281204579X-main.pdf?_tid=2c91c191-eb0e-4614-9ce6-a167635ac3cd&acdnat=1524674123_9268bbb9a672d185b5f662fa57474d4f
- Altbach, P., Reisberg, L. & Rumbley, L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution - A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*. Paris: UNESCO. Recuperado de http://www.cep.edu.rs/public/Altbach,_Reisberg,_Rumbley_Tracking_an_Academic_R_evolution,_UNESCO_2009.pdf
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Arachchige, B., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256023089_Business_Student_Perceptions_of_a_Preferred_Employer_A_Study_Identifying_Determinants_of_Employer_Branding
- Avello, M., Blasco, F., Fernández-Lores, S. & Gavilan, D. (2014) 18 años de employer branding: hacia una definición más precisa. *aD Research ESIC*, 10(10), 32-51. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326417954_18_anos_de_Employer_Branding_hacia_una_definicion_mas_precisa
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Carrer Development International*, 9(5), 501-517. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf

- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R. & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18. Recuperado de https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/8785/PPM_2017_02_Bakanauskiene.pdf
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., Krikstolaitis, R. & Lydeka, Z. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, 7-22. Recuperado de <https://ejournals.vdu.lt/index.php/management-organizations/article/view/821/750>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barber, A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. California: Sage Publications.
- Barber, A. & Roehling, M. (1993). Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845-856. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=d3967e53-256f-463a-8e74-96f95ef333ac%40sessionmgr4008>
- Baron, J. (2004). Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 3-32. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/46e4/9acbf7273f54bdf73d766f00b092e1aee2f.pdf>
- Barrantes, R., Bonifaz, M. & Sagasti, F. (2015). *Lineamientos de política para el aseguramiento de la calidad en la educación superior universitaria: aportes y recomendaciones*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/304783766_Lineamientos_de_politica_para_el_aseguramiento_de_la_calidad_en_la_Educacion_Superior_Universitaria_aportes_y_recomendaciones
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons. Recuperado de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf
- Beach, L. (1990). *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*. Chichester: John Wiley & Sons Australia.
- Bendaravičienė, R. (2014). Employer Brand Development Measuring Organizational Attractiveness in Higher Education Institutions. (Tesis de doctorado, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania). Recuperado de <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2182761/2182761.pdf>
- Bendaravičienė, R. (2017). Towards Sustainable Organization: Integrative Conceptual Model for Employer Branding. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4), 649-664. Recuperado de http://jssidoi.org/jssi/uploads/journals/Entrepreneurship_and_Sustainability_Issues_Vol_6_No4_print.pdf#page=119

- Bendaraviciene, R., Bakanauskiene, I. & Krikstolaitis, R. (2014). *Development of a Scale to Measure Organizational Attractiveness for Employer Branding in Higher Education. EN: EURAM 2014: 14th waves and winds of strategic leadership for sustainable competitiveness, (1-34)*. Valencia. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2952667
- Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R. & Turauskas, L. (2013). Exploring Employer Branding to Enhance Distinctiveness in Higher Education. *European Scientific Journal*, 9(19), 45-78. Recuperado de <https://ejournal.org/index.php/esj/article/viewFile/1542/1549>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Björkman, I. & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, núm. 27, 28-41. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/download/749/875>
- Blasco, F., Rodríguez, A. & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora. *Universia Business Review* 44, 34-53. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/download/974/1090>
- Bonifaz, M. (2015). *La ley 30220 y el aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria: exposición al Comité de Bibliotecas del Consorcio de Universidades*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/306442139_La_Ley_30220_y_el_aseguramiento_de_la_calidad_de_la_educacion_superior_universitaria_exposicion_al_Comite_de_Bibliotecas_del_Consorcio_de_Universidades_Peru_Noviembre_2015
- Castro, J., Rivera, M. & Yamada, G. (2012). *Educación superior en el Perú: retos para el aseguramiento de la calidad*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/937>
- Cevallos, D. (2014). La calidad educativa en la realidad universitaria peruana frente al contexto latinoamericano. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*, 7(1), 3-8. Recuperado de <http://www.usat.edu.pe/files/revista/flumen/2014-I/ponencia4.pdf>
- Chapman, D., Uggerslev, K. & Carroll, S. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2007). *Employer branding: the latest fad or the future for HR*. London: CIPD.
- Cuenca, R. (2015). *La educación universitaria en el Perú: democracia, expansión y desigualdades*. Recuperado de <http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/603/2/estudiosobredesigualdad10.pdf>
- Davis, S. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa*. Mexico: Pearson Educación.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206305279759>
- Esch, F. (2010). *Strategie und Technik der Markenführung* (6ª ed.). Munich: Vahlen.
- Fitzgerald, M. (2014). *Talent and Talent Management Insights*. Recuperado de <https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf>
- Guardiola, P. (Sin fecha). *Universidad de Murcia*. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de Alumnos de Sociología: <https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>
- Guzmán-Barrón, C. (2014). Liderar en un entorno de alta rotación. *Strategia*. 49-50 Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/18136>
- Hendriks, M. (2016). Organizational Reputation, Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the Concepts. (Tesis de maestría, University of Twente. Twente, Manderveen, Países Bajos). Recuperado de http://essay.utwente.nl/71211/1/hendriks_MA_bms.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018). *Demografía Empresarial en el Perú IV trimestre 2017*. Lima. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>
- Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Jiang, T. & Iles, P. (2011). Employer-Brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. Recuperado de <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/kristoff1996.pdf>
- Ley N° 30220. Ley universitaria. Ministerio de Educación (2014). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102. Recuperado de https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6666&context=lkcsb_research

- Lievens, F., Decaestecker, C. & Coetsier, P. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51. Recuperado de https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6654&context=lkcsb_research
- Lievens, F., Hoye, G. V. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Liu, M. (2015). Marca Empleadora y Atractivo Organizacional: Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento. (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1>
- Love, L. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227317756_Workplace_Branding_Leveraging_Human_Resources_Management_Practices_for_Competitive_Advantage_Through_Best_Employer_Surveys
- Madden, T., Fehle, F. & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(2), 224-235.
- Martin, G. & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management: what's in a name?*. Wimbledon: CIPD.
- Mas, O. (2011). El profesorado universitario: sus competencias y formación. *Profesorado: revista de curriculum y formación de profesorado*, 15(3), 195-211. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL1.pdf>
- Minchington, B. (2011). *Building employer brand equity*. Recuperado de <http://www.brettminchington.com/free-resources/strategy/112-build-employer-brandequity.html>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/politica.pdf>
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.

- Pardo, C. & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gest. Soc*, 4(2), 167-183. Recuperado de https://www.academia.edu/8571783/La_gesti%C3%B3n_del_talento_humano_ante_el_desaf%C3%ADo_de_organizaciones_competitivas?auto=download
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Vicerectorado de Investigación PUCP.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2018a). *PUCP en cifras: datos Académicos*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-cifras/datos-academicos/?seccion=organizacion>
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2018b). *Categorías y tipos de dedicación del profesorado PUCP*. <http://profesorado.pucp.edu.pe/sobre-el-profesorado-pucp/categorias-y-tipos-de-dedicacion-del-profesorado-pucp/>
- QS World University Rankings. (2018a). *QS World University Rankings: Methodology*. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>
- QS World University Rankings. (2018b). *QS World University: Who rules?* Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>
- Rodríguez, J. & Montoro, L. (2013). *Educación superior en el Perú: situación actual y perspectivas*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/47010>
- Rodríguez, M. & Valerio, G. (2017). Perfil del profesor universitario desde la perspectiva del estudiante. *SciELO Analytics*. 17(74), 109-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n74/1665-2673-ie-17-74-00109.pdf>
- Rokade, V., & Singh, M. (2015). Conceptualizing and researching the models of employer branding. *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(9), 14-21. Recuperado de www.ajbmr.com/files/download/bbdd0220d658f2d
- Romaña, T., & Gros, B. (2003). La profesión del docente universitario del siglo XVIII: ¿cambios superficiales o profundos? *Revista de la Enseñanza Universitaria* (21), 7-35. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/universitaria/21/art%201.pdf>
- Roy, S. (2008). Identifying the Dimensionsof Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 115(4), 110-130. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=13804647-e728-45f6-8121-2bfe4696c565%40sessionmgr4008>
- Rynes, S. (1989). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 89(7), 1-92. Recuperado de https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1397&context=cahrs_wp
- Rynes, S., Bretz, R., & Gerhart, B. (1991). The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521. Recuperado de

https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1388&context=cahrs_wp

- Saini, G., Rai, P. & Chaudhary, M. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-11.
- Salem, R. (2007). Los retos del liderazgo mundial del siglo XXI. *Polemika*, 62-69. Recuperado de https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_013_articulo009.pdf
- Sartain, L. & Schumann, M. (2006). *Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5^a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Shaker, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media
- Soelberg, P. (1966). Unprogrammed Decision Making. *Academy of Management Proceedings* (1), 3-16.
- Sparrow, P. & Otake, L. (2015). *Employer branding From attraction to a core HR strategy*.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. Recuperado de <https://msu.edu/~conlinmi/teaching/EC860/signallingscreening/SpenceQJE1973.pdf>
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Components of a Successful Employment Brand*. *ere.net*. Recuperado de <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successfulemployment-brand/>
- Superintendencia Nacional de Educación [SUNEDU]. (2016). *Ficha técnica: Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de https://www.sunedu.gob.pe/files/Licenciamiento/Ulicen/2_Ficha_tec_PUCP.pdf
- Superintendencia Nacional de Educación [SUNEDU]. (2017). *Informe bienal sobre la realidad universitaria peruana*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972150916631214?journalCode=gbra>

- The Conference Board (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. NY: Charles Schwab.
- Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879100917652>
- Turban, D., & Greening, D. (1966). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/257057?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Ulrich, D. (2007). The Talent Trifecta. *Workforce Management*, 86(15), 32-33.
- Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, 6(1-2), 9-13.
- VersantWorks (n.d.). *Activating the Employer Brand*. Recuperado de http://www.versantsolutions.com/uploadedFiles/_media/_pdf/Employer_Branding.pdf
- Vilas, A. (2015). Dimensiones del atractivo de marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios. (Tesis de licenciatura, Universidad de Santiago de Compostela, Galicia, España). Recuperado de https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/13746/Vilas_Mart%C3%ADnez_%20Adri%C3%A1n_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Work Meter. (2014). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*.
- Zajonc, R. (1968). Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2), 1-27. Recuperado de http://www.morilab.net/gakushuin/Zajonc_1968.pdf

ANEXO A: Universidades peruanas que cumplen con el 25% de docentes a tiempo completo

Tabla A1: Universidades peruanas que cumplen con el 25% de docentes a tiempo completo

Universidad	Docentes calificados		Docentes calificados a tiempo completo	
	Total	%	Total	%
Pontificia Universidad Católica del Perú	2,100	100%	548	26%
Universidad de Lima	1,092	100%	273	25%
Universidad del Pacífico	375	100%	104	28%
Universidad Cayetano Heredia	729	100%	186	26%
Universidad de Ingeniería y Tecnología	80	100%	26	33%
Universidad para el Desarrollo Andino	25	100%	11	44%
Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	106	100%	28	26%
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	298	100%	76	26%
Universidad Ricardo Palma	1213	100%	320	26%
Universidad de Piura	522	100%	249	48%
Universidad Nacional Agraria la Molina	421	100%	415	99%
Universidad Nacional Autónoma de Huanta	15	100%	9	60%
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	260	100%	68	26%
Universidad de San Martín de Porres	2691	100%	691	26%
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza	210	100%	210	100%
Universidad Nacional José María Arguedas	70	100%	62	89%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	3238	100%	874	27%
Universidad San Ignacio de Loyola S.A.	1101	100%	278	25%
Universidad Marcelino Champagnat	76	100%	22	29%
Universidad Católica San Pablo	457	100%	117	26%
Universidad Privada del Norte	2353	100%	597	25%

ANEXO B: Traducción de las definiciones de la OAES (2014)

Tabla B1: Traducción de las definiciones de la OAES (2014)

Dimensions	Definition	Traducción propia y adaptada
"Organizational Culture" (Cultura Organizacional)	"Inspiring, strong, values-rich, unique social and psychological environment of an organization"	"Percepción personal del docente TPA acerca de si el entorno de una organización es inspirador, fuerte, rico en valores, así como psicológica y socialmente único"
"Fairness and Trust" (Imparcialidad y Confianza)	"The extent to which employees believe people are managed fairly, personal favouritism is not tolerated, disputes resolved fairly, reporting illegal activity is comfortable, equity through compensation and benefit programs. Trust in relationships between employees and management, between employees and their jobs/organization, between employees and other employees"	"Percepción personal del docente TPA acerca de si las personas son gestionadas de manera justa, no se tolera el favoritismo, las disputas se resuelven con justicia, es comfortable poder denunciar actos ilegales; hay equidad en los programas de compensaciones y beneficios. Hay relaciones confiables entre la gerencia y los empleados, entre los empleados y su trabajo/organización y entre los empleados mismos"
"Collaboration and Teamwork" (Colaboración y Trabajo en Equipo)	"The extent to which employees believe they communicate and collaborate effectively inside and outside of their teams organizations".	"Percepción personal del docente TPA sobre el grado de colaboración y comunicación entre colegas".
"Academic Environment" (Entorno Académico)	"Adequate resources to support teaching and mentoring duties, flexibility in balancing research and teaching, the tenure and promotion system is transparent".	"Percepción personal del docente TPA sobre el uso adecuado de los recursos de apoyo a la docencia y la mentoría; flexibilidad para balancear la investigación con la enseñanza; sistema claro de retención y promoción del personal docente".
"Strategic Management" (Gestión estratégica)	"Employees perceive managers and leaders to create meaning for their people around the organization's goals and objectives".	"Percepción personal del docente TPA acerca de si las metas y objetivos organizacionales propuestas por las autoridades son significativos"
"Job Satisfaction" (Satisfacción laboral)	"The extent, to which employees believe that their work is interesting, valued and gives a great personal satisfaction"	"Percepción personal del docente TPA acerca de si su trabajo es interesante, es valorado y le brinda satisfacción personal"
"Supervisor Relationship" (Relación con el Supervisor)	"Quality relations with supervisor, employees' opinion about their immediate supervisor's job performance and the extent to which supervisors support employee development and provide worthwhile feedback about job performance"	"Percepción personal del docente TPA acerca de la calidad de la relación con su jefe inmediato y opinión favorable sobre el rendimiento laboral del mismo; percepción de que el jefe inmediato apoya al desarrollo del docente y proporciona retroalimentación valiosa acerca del desempeño"

Tabla B1: Traducción de las definiciones de la OAES (2014) (continuación)

Dimensions	Definition	Traducción propia y adaptada
<p>"Compensation and Benefits" (Compensaciones y Beneficios)</p>	<p>"How satisfied employees are with their compensation, are there opportunities for merit increases and criteria are clearly spelled out, the extent to which employees believe benefits (e.g., wellness programs) and flexibilities (e.g., alternative work scheduling) offered to them meet their needs"</p>	<p>"Percepción personal del docente TPA respecto a una remuneración satisfactoria; la existencia de oportunidades según meritocracia y oferta de beneficios (programas de bienestar) y trato flexible (programación de trabajo alternativo) acorde a sus necesidades.</p>
<p>"Training and Development" (Capacitación y Desarrollo)</p>	<p>"Learning environment that promotes learning and growth, employees are satisfied with the training they receive for their present job"</p>	<p>"Percepción personal del docente TPA con respecto a un entorno que promueve el aprendizaje y el crecimiento personal. Satisfacción con la capacitación recibida para los fines de su trabajo".</p>
<p>"Work-Life Balance" (Balance entre el Trabajo y la Vida Personal)</p>	<p>"The extent to which employees consider their workloads reasonable and feasible, and managers support a balance between work and life"</p>	<p>"Percepción personal del docente TPA en relación a una carga laboral razonable y factible, y que el jefe inmediato promueve un equilibrio entre la vida personal y el trabajo".</p>
<p>"Working Conditions" (Condiciones de Trabajo)</p>	<p>"Adequate facilities, necessary workplace tools, infrastructure and building well maintained, excellent information technology infrastructure"</p>	<p>"Percepción personal del docente TPA en relación con lo adecuado del lugar de trabajo, dotado con herramientas, tecnologías de información, infraestructura y edificios para el dictado de clases".</p>

ANEXO C: Dimensiones, indicadores e ítems aplicados en la investigación

Tabla C1: Dimensiones, indicadores e ítems aplicados en la investigación

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
"Organizational Culture" (Cultura Organizacional)	Entorno inspirador	32) "Considero que se fomenta la iniciativa y la creatividad académica en la Facultad"
		4) "La Facultad me brinda un ambiente que motiva e inspira para el dictado de clases"
	Entorno psicológica y socialmente único	17) "El ambiente que me provee la Facultad es psicológicamente saludable"
		27) "En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"
	Entorno rico en valores	13) "Siento que se promueven valores como la honestidad y sinceridad en la Facultad"
		26) "Siento que la Facultad tiene y se rige bajo estándares éticos claros de convivencia"
"Fairness and Trust" (Imparcialidad y Confianza)	Relación entre los colegas	47) "Considero que los conflictos laborales entre colegas se resuelven de manera efectiva y con respeto"
		20) "Siento que puedo confiar en mis colegas de la Facultad"
	Relación con la autoridad inmediata	18) "Tengo confianza en la gestión de la autoridad de la Facultad"
		36) "Existe congruencia entre lo que dice y hace la autoridad de la Facultad"
		48) "Siento que los docentes en general son tratados de manera justa por la autoridad de la Facultad"
	Equidad de la Política institucional	19) "Considero que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro"
15) "Siento que la toma de decisiones en general se da de manera imparcial en la Facultad"		
"Collaboration and Teamwork" (Colaboración y Trabajo en Equipo)	Colaboración entre colegas	5) "Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos"
		46) "Mis colegas de la Facultad son serviciales y me apoyan de ser necesario"
	Comunicación entre colegas	25) "Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad"
		1) "Siento que la comunicación, tanto formal e informal, con colegas es frecuente y elocuente"

Tabla C1: Dimensiones, indicadores e ítems aplicados en la investigación (continuación)

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
"Academic Environment" (Entorno Académico)	Uso adecuado de los recursos	33) "En el aula de clase, cuento con las herramientas idóneas para el desarrollo de clases de calidad"
		8) "Poseo los recursos necesarios y equipo básico para llevar a cabo las clases dentro de la Facultad"
	Balance docencia - investigación	21) "Adicional a la docencia, considero que la Facultad brinda un entorno propicio para que los docentes realicen investigaciones"
		3) "Siento que en la Facultad los docentes pueden desarrollar a la par tareas de investigación y docencia"
Sistema claro de promoción y retención transparente	45) "Creo que la promoción y la retención dentro de la Facultad se da bajo un sistema claro y transparente"	
"Strategic Management" (Gestión estratégica)	Significancia de los objetivos propuestos	22) "Me siento involucrado con la consecución de las metas y objetivos establecidos por la autoridad de la Facultad"
		41) "Considero que la autoridad de la Facultad define metas significativas para los docentes"
"Job Satisfaction" (Satisfacción laboral)	Trabajo interesante	43) "Siento que estoy generando valor al dictar clases como docente de la Facultad"
		14) "Enseñar en la Facultad es intelectualmente desafiante para mí"
	Reconocimiento laboral	16) "Siento que mis esfuerzos y mi persona son valorados en la Facultad"
		44) "Mi labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad"
Satisfacción personal con su trabajo	2) "Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto"	
"Supervisor Relationship" (Relación con el Supervisor)	Relación con el jefe inmediato	10) "En general, tengo una buena relación con mi jefe inmediato de la Facultad"
		35) "Considero que la autoridad de la Facultad realiza una gestión óptima de la misma"
	Apoyo del jefe inmediato al desarrollo docente	34) "Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente"
		42) "Recibo apoyo por parte de mi superior en el desarrollo de mis funciones en la Facultad"
"Compensation and Benefits" (Compensaciones y Beneficios)	Satisfacción remunerativa	6) "Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad"
	Oportunidades claramente definidas	9) "Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)"
	Beneficios ajustados a necesidades	7) "Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades"
		23) "Siento que enseñar en la Facultad me ofrece beneficios únicos que calzan con mis objetivos personales"

Tabla C1: Dimensiones, indicadores e ítems aplicados en la investigación (continuación)

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
"Training and Development" (Capacitación y Desarrollo)	Entorno propicio para el aprendizaje y crecimiento personal	28) "He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"
		38) "El entorno de la Facultad es el indicado para la obtención de conocimientos que aportan valor a mi vida profesional"
	Satisfacción con la capacitación	37) "En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones"
		40) "He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad"
"Work-Life Balance" (Balance entre el Trabajo y la Vida Personal)	Carga laboral razonable y factible	49) "Experimento poco estrés al dictar clases en la Facultad"
		11) "Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable"
	Promoción del equilibrio vida-trabajo	31) "Siento que en la Facultad hay un ambiente donde se promueve un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"
		12) "Las autoridades de la Facultad (o el jefe inmediato) promueven un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"
"Working Conditions" (Condiciones de Trabajo)	Infraestructura de calidad	29) "En general, la infraestructura donde se dictan las clases de la Facultad es la apropiada"
		39) "Las instalaciones de la Facultad se mantienen en el mejor de los estados"
	Tecnología de alto nivel	24) "La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia"
	Soporte administrativo adecuado	30) "Cuento con un apoyo consistente por parte del personal administrativo de la Facultad si es que lo necesitase"

ANEXO D: Encuesta aplicada a los docentes a tiempo parcial por asignatura no ordinarios

NÚMERO DE ENCUESTA

ENCUESTA ATRACTIVO ORGANIZACIONAL FACULTAD

2018

Nos encontramos realizando un estudio sobre el atractivo organizacional y su valoración por parte de profesores a tiempo parcial de la Pontificia Pontificia Católica del Perú. Los datos recopilados serán usados con fines Académicos, garantizando la confidencialidad de estos. Muchas gracias por su tiempo.

Encuestador: _____

Fecha: _____

1) Género:

Masculino

Femenino

2) Edad:

35 años o menos

Entre 36 a 50 años

51 años o más

3) Marque con una (X) el grado Académico alcanzado y la universidad donde realizó el título:

	Licenciatura	Magister	Doctorado
Pontificia Universidad Católica del Perú			
Universidad del Pacífico			
Universidad de Lima			
Universidad de San Martín de Porres			
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas			
Universidad ESAN			
Universidad de Piura			
Universidad Nacional Mayor de San Marcos			
Otras universidades nacionales			
Otras universidades extranjeras			

Con relación a la docencia en la PUCP:

- 4) Facultad en la que dicta clases:
Gestión y Alta Dirección Ciencias y Artes de la Comunicación
- 5) Marque el cargo que considere como su jefe inmediato o supervisor:
Jefe del Departamento Académico
Coordinador del curso
Director de estudios
Decano de la Facultad
Coordinador de mención o especialización
- 6) ¿Cuántos ciclos lleva trabajando en la Facultad?

- 7) ¿Cuántas horas semanales dicta en la Facultad?

Con relación a sus actividades fuera de la PUCP:

- 8) ¿Dicta clases en otras universidades o institutos de educación superior?:
SI NO

Si la respuesta es **SI**, entonces indique en qué universidades o institutos enseña:

	Menos de 6 horas semanales	6 horas semanales	Más de 6 horas semanales
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas			
Universidad del Pacífico			
Universidad de Lima			
Universidad de San Martín de Porres			
Zegel IPAE			
Instituto Peruano de Publicidad			
Universidad Nacional Mayor de San Marcos			
Universidad de Piura			
Otras universidades			
Otros institutos			

9) Además de la docencia, ¿se dedica a otras actividades laborales?:

SI NO

Si la respuesta es **SI**, entonces indique:

10) ¿Cuántas horas a la semana le dedica a su trabajo fuera de la docencia?

De acuerdo con su experiencia enseñando en la Facultad, marque su grado de conformidad respecto a los siguientes enunciados.

	Enunciados	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)	NO MARCAR
1)	"Siento que la comunicación, tanto formal e informal, con colegas es frecuente y elocuente"	1	2	3	4	
2)	"Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto"	1	2	3	4	
3)	"Siento que en la Facultad los docentes pueden desarrollar a la par tareas de investigación y docencia"	1	2	3	4	
4)	"La Facultad me brinda un ambiente que motiva e inspira para el dictado de clases"	1	2	3	4	
5)	"Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos"	1	2	3	4	
6)	"Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad"	1	2	3	4	
7)	"Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades"	1	2	3	4	
8)	"Poseo los recursos necesarios y equipo básico para llevar a cabo las clases dentro de la Facultad"	1	2	3	4	
9)	"Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)"	1	2	3	4	
10)	"En general, tengo una buena relación con mi jefe inmediato de la Facultad"	1	2	3	4	
11)	"Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable"	1	2	3	4	
12)	"Las autoridades de la Facultad (o el jefe inmediato) promueven un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"	1	2	3	4	
13)	"Siento que se promueven valores como la honestidad y sinceridad en la Facultad"	1	2	3	4	
14)	"Enseñar en la Facultad es intelectualmente desafiante para mí"	1	2	3	4	
15)	"Siento que la toma de decisiones en general se da de manera imparcial en la Facultad"	1	2	3	4	

16)	"Siento que mis esfuerzos y mi persona son valorados en la Facultad"	1	2	3	4	
17)	"El ambiente que me provee la Facultad es psicológicamente saludable"	1	2	3	4	
18)	"Tengo confianza en la gestión de la autoridad de la Facultad"	1	2	3	4	
19)	"Considero que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro"	1	2	3	4	
20)	"Siento que puedo confiar en mis colegas de la Facultad"	1	2	3	4	
21)	"Adicional a la docencia, considero que la Facultad brinda un entorno propicio para que los docentes realicen investigaciones"	1	2	3	4	
22)	"Me siento involucrado con la consecución de las metas y objetivos establecidos por la autoridad de la Facultad"	1	2	3	4	
23)	"Siento que enseñar en la Facultad me ofrece beneficios únicos que calzan con mis objetivos personales"	1	2	3	4	
24)	"La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia"	1	2	3	4	
25)	"Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad"	1	2	3	4	
26)	"Siento que la Facultad tiene y se rige bajo estándares éticos claros de convivencia"	1	2	3	4	
27)	"En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"	1	2	3	4	
28)	"He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"	1	2	3	4	
29)	"En general, la infraestructura donde se dictan las clases de la Facultad es la apropiada"	1	2	3	4	
30)	"Cuento con un apoyo consistente por parte del personal administrativo de la Facultad si es que lo necesitase"	1	2	3	4	
31)	"Siento que en la Facultad hay un ambiente donde se promueve un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"	1	2	3	4	
32)	"Considero que se fomenta la iniciativa y la creatividad académica en la Facultad"	1	2	3	4	
33)	"En el aula de clase, cuento con las herramientas idóneas para el desarrollo de clases de calidad"	1	2	3	4	
34)	"Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente"	1	2	3	4	
35)	"Considero que la autoridad de la Facultad realiza una gestión óptima de la misma"	1	2	3	4	

36)	"Existe congruencia entre lo que dice y hace la autoridad de la Facultad"	1	2	3	4	
37)	"En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones"	1	2	3	4	
38)	"El entorno de la Facultad es el indicado para la obtención de conocimientos que aportan valor a mi vida profesional"	1	2	3	4	
39)	"Las instalaciones de la Facultad se mantienen en el mejor de los estados"	1	2	3	4	
40)	"He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad"	1	2	3	4	
41)	"Considero que la autoridad de la Facultad define metas significativas para los docentes"	1	2	3	4	
42)	"Recibo apoyo por parte de mi superior en el desarrollo de mis funciones en la Facultad"	1	2	3	4	
43)	"Siento que estoy generando valor al dictar clases como docente de la Facultad"	1	2	3	4	
44)	"Mi labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad"	1	2	3	4	
45)	"Creo que la promoción y la retención dentro de la Facultad se da bajo un sistema claro y transparente"	1	2	3	4	
46)	"Mis colegas de la Facultad son serviciales y me apoyan de ser necesario"	1	2	3	4	
47)	"Considero que los conflictos laborales entre colegas se resuelven de manera efectiva y con respeto"	1	2	3	4	
48)	"Siento que los docentes en general son tratados de manera justa por la autoridad de la Facultad"	1	2	3	4	
49)	"Experimento poco estrés al dictar clases en la Facultad"	1	2	3	4	

¡Muchas gracias por su apoyo!



ANEXO E: Ítems codificados

Tabla E1: Ítems codificados

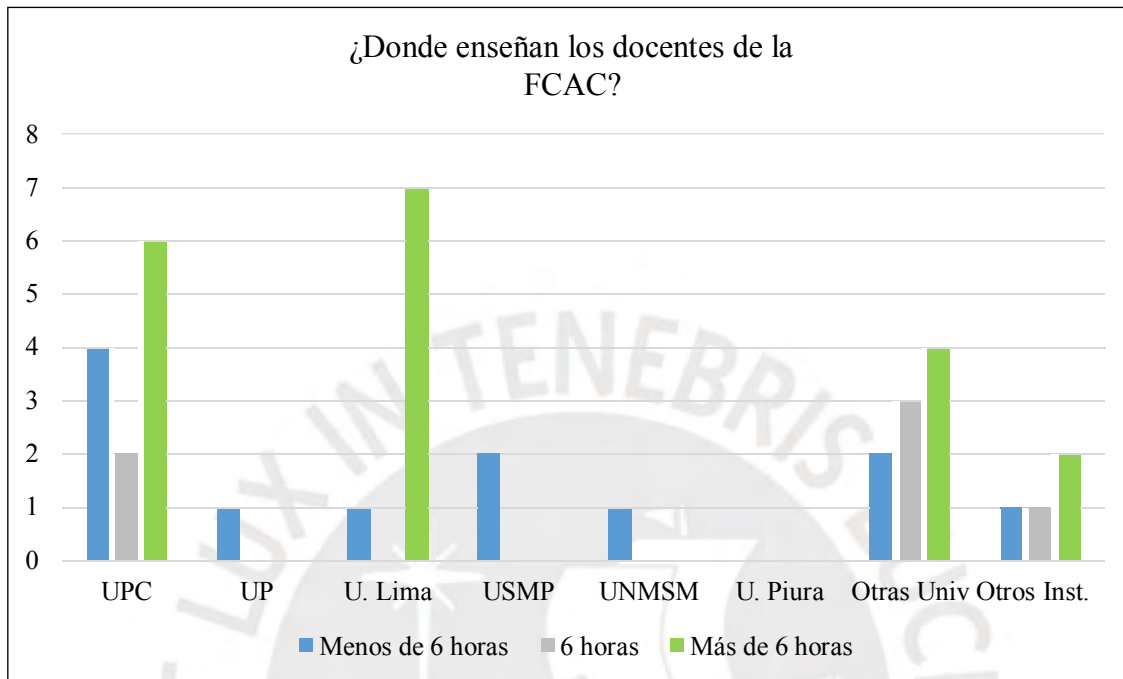
CÓDIGO	ÍTEM
IT 1	"Siento que la comunicación, tanto formal e informal, con colegas es frecuente y elocuente"
IT 2	"Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto"
IT 3	"Siento que en la Facultad los docentes pueden desarrollar a la par tareas de investigación y docencia"
IT 4	"La Facultad me brinda un ambiente que motiva e inspira para el dictado de clases"
IT 5	"Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos"
IT 6	"Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad"
IT 7	"Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades"
IT 8	"Poseo los recursos necesarios y equipo básico para llevar a cabo las clases dentro de la Facultad"
IT 9	"Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)"
IT 10	"En general, tengo una buena relación con mi jefe inmediato de la Facultad"
IT 11	"Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable"
IT 12	"Las autoridades de la Facultad (o el jefe inmediato) promueven un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"
IT 13	"Siento que se promueven valores como la honestidad y sinceridad en la Facultad"
IT 14	"Enseñar en la Facultad es intelectualmente desafiante para mí"
IT 15	"Siento que la toma de decisiones en general se da de manera imparcial en la Facultad"
IT 16	"Siento que mis esfuerzos y mi persona son valorados en la Facultad"
IT 17	"El ambiente que me provee la Facultad es psicológicamente saludable"
IT 18	"Tengo confianza en la gestión de la autoridad de la Facultad"
IT 19	"Considero que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro"
IT 20	"Siento que puedo confiar en mis colegas de la Facultad"
IT 21	"Adicional a la docencia, considero que la Facultad brinda un entorno propicio para que los docentes realicen investigaciones"
IT 22	"Me siento involucrado con la consecución de las metas y objetivos establecidos por la autoridad de la Facultad"
IT 23	"Siento que enseñar en la Facultad me ofrece beneficios únicos que calzan con mis objetivos personales"
IT 24	"La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia"
IT 25	"Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad"
IT 26	"Siento que la Facultad tiene y se rige bajo estándares éticos claros de convivencia"
IT 27	"En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"
IT 28	"He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"
IT 29	"En general, la infraestructura donde se dictan las clases de la Facultad es la apropiada"
IT 30	"Cuento con un apoyo consistente por parte del personal administrativo de la Facultad si es que lo necesitase"
IT 31	"Siento que en la Facultad hay un ambiente donde se promueve un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"
IT 32	"Considero que se fomenta la iniciativa y la creatividad académica en la Facultad"

Tabla E1: Ítems codificados (continuación)

CÓDIGO	ÍTEM
IT 33	"En el aula de clase, cuento con las herramientas idóneas para el desarrollo de clases de calidad"
IT 34	"Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente"
IT 35	"Considero que la autoridad de la Facultad realiza una gestión óptima de la misma"
IT 36	"Existe congruencia entre lo que dice y hace la autoridad de la Facultad"
IT 37	"En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones"
IT 38	"El entorno de la Facultad es el indicado para la obtención de conocimientos que aportan valor a mi vida profesional"
IT 39	"Las instalaciones de la Facultad se mantienen en el mejor de los estados"
IT 40	"He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad"
IT 41	"Considero que la autoridad de la Facultad define metas significativas para los docentes"
IT 42	"Recibo apoyo por parte de mi superior en el desarrollo de mis funciones en la Facultad"
IT 43	"Siento que estoy generando valor al dictar clases como docente de la Facultad"
IT 44	"Mi labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad"
IT 45	"Creo que la promoción y la retención dentro de la Facultad se da bajo un sistema claro y transparente"
IT 46	"Mis colegas de la Facultad son serviciales y me apoyan de ser necesario"
IT 47	"Considero que los conflictos laborales entre colegas se resuelven de manera efectiva y con respeto"
IT 48	"Siento que los docentes en general son tratados de manera justa por la autoridad de la Facultad"
IT 49	"Experimento poco estrés al dictar clases en la Facultad"

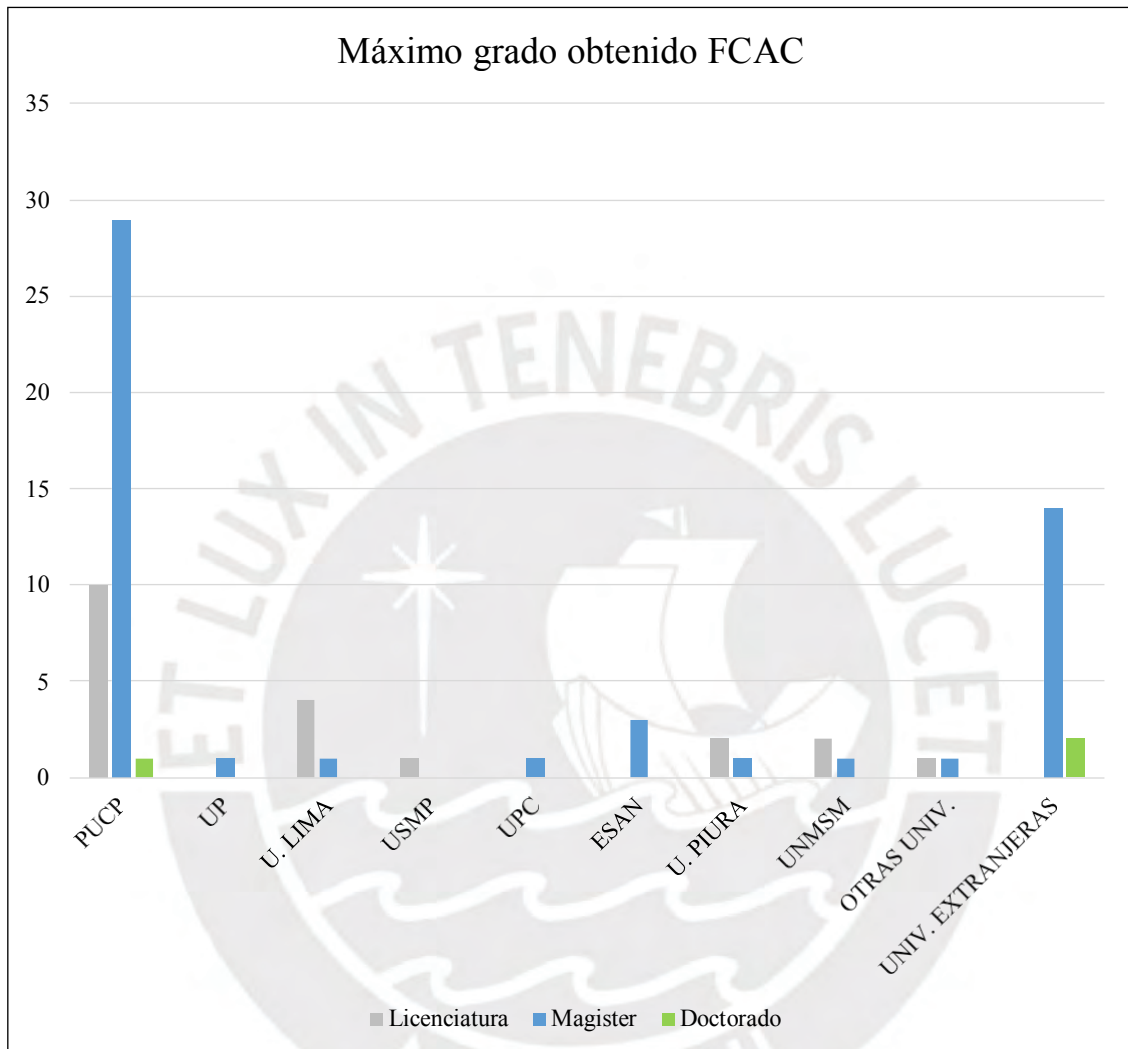
ANEXO F: FCAC - Universidades en las que enseñan los docentes TPA por horas semanales

Tabla F1: FCAC - Universidades en las que enseñan los docentes TPA por horas semanales



ANEXO G: FCAC - Máximo grado obtenido por los docentes TPA y donde los realizaron

Tabla G1: FCAC - Máximo grado obtenido por los docentes TPA y donde los realizaron



ANEXO H: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA

IT 1: "Siento que la comunicación, tanto formal e informal, con colegas es frecuente y elocuente"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	16.7%	16.7%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	15.4%	7.7%
		No	76.9%	-
De acuerdo		Si	40.5%	4.8%
		No	50.0%	4.8%
Totalmente de acuerdo		Si	42.9%	14.3%
		No	28.6%	14.3%
IT 2: "Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	50.0%
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
De acuerdo		Si	36.4%	9.1%
		No	50.0%	4.5%
Totalmente de acuerdo		Si	34.7%	6.1%
		No	53.1%	6.1%
IT 3: "Siento que en la Facultad los docentes pueden desarrollar a la par tareas de investigación y docencia"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	33.3%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	42.9%	7.1%
		No	42.9%	7.1%
De acuerdo		Si	33.3%	7.1%
		No	57.1%	2.4%
Totalmente de acuerdo		Si	37.5%	6.3%
		No	43.8%	12.5%
IT 4: "La Facultad me brinda un ambiente que motiva e inspira para el dictado de clases"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	33.3%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	28.6%	-
		No	71.4%	-
De acuerdo		Si	38.3%	8.5%
		No	46.8%	6.4%
Totalmente de acuerdo		Si	33.3%	5.6%
		No	55.6%	5.6%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 5: "Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	33.3%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	25.0%	10.7%
		No	60.7%	3.6%
De acuerdo		Si	38.9%	5.6%
		No	47.2%	8.3%
Totalmente de acuerdo		Si	62.5%	-
		No	37.5%	-
IT 6: "Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	25.0%	12.5%
		No	50.0%	12.5%
En desacuerdo		Si	31.4%	11.4%
		No	54.3%	2.9%
De acuerdo		Si	42.9%	-
		No	52.4%	4.8%
Totalmente de acuerdo		Si	66.7%	-
		No	33.3%	-
IT 7: "Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	14.3%	-
		No	85.7%	-
En desacuerdo		Si	31.0%	13.8%
		No	44.8%	10.3%
De acuerdo		Si	48.3%	6.9%
		No	41.4%	3.4%
Totalmente de acuerdo		Si	20.0%	-
		No	80.0%	-
IT 8: "Poseo los recursos necesarios y equipo básico para llevar a cabo las clases dentro de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	-
		No	-	100.0%
En desacuerdo		Si	18.2%	9.1%
		No	63.6%	9.1%
De acuerdo		Si	35.9%	5.1%
		No	59.0%	-
Totalmente de acuerdo		Si	41.7%	8.3%
		No	37.5%	12.5%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 9: "Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	-
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	27.5%	15.0%
		No	50.0%	7.5%
De acuerdo		Si	39.1%	-
		No	56.5%	4.3%
Totalmente de acuerdo		Si	66.7%	-
		No	33.3%	-
IT 10: "En general, tengo una buena relación con mi jefe inmediato de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	33.3%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	-	-
		No	-	-
De acuerdo		Si	31.6%	10.5%
		No	55.3%	2.6%
Totalmente de acuerdo		Si	41.2%	2.9%
		No	47.1%	8.8%
IT 11: "Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	50.0%
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	20.0%	20.0%
		No	40.0%	20.0%
De acuerdo		Si	36.0%	8.0%
		No	54.0%	2.0%
Totalmente de acuerdo		Si	38.9%	-
		No	50.0%	11.1%
IT 12: "Las autoridades de la Facultad (o el jefe inmediato) promueven un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	50.0%
		No	-	50.0%
En desacuerdo		Si	30.0%	10.0%
		No	60.0%	-
De acuerdo		Si	36.7%	6.1%
		No	53.1%	4.1%
Totalmente de acuerdo		Si	35.7%	7.1%
		No	50.0%	7.1%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 13: "Siento que se promueven valores como la honestidad y sinceridad en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	50.0%
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
De acuerdo		Si	35.9%	10.3%
		No	51.3%	2.6%
Totalmente de acuerdo		Si	30.8%	3.8%
		No	53.8%	11.5%
IT 14: "Enseñar en la Facultad es intelectualmente desafiante para mi"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	28.6%	28.6%
		No	28.6%	14.3%
De acuerdo		Si	31.6%	10.5%
		No	57.9%	-
Totalmente de acuerdo		Si	39.3%	-
		No	50.0%	10.7%
IT 15: "Siento que la toma de decisiones en general se da de manera imparcial en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	20.0%	20.0%
		No	60.0%	-
En desacuerdo		Si	26.7%	26.7%
		No	46.7%	-
De acuerdo		Si	35.6%	2.2%
		No	53.3%	8.9%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
IT 16: "Siento que mis esfuerzos y mi persona son valorados en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	16.7%	16.7%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	29.4%	17.6%
		No	47.1%	5.9%
De acuerdo		Si	37.1%	5.7%
		No	54.3%	2.9%
Totalmente de acuerdo		Si	41.2%	-
		No	47.1%	11.8%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 17: "El ambiente que me provee la Facultad es psicológicamente saludable"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	-	-
		No	-	100.0%
De acuerdo		Si	34.8%	10.9%
		No	54.3%	-
Totalmente de acuerdo		Si	36.0%	-
		No	52.0%	12.0%
IT 18: "Tengo confianza en la gestión de la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	50.0%
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	16.7%	16.7%
		No	66.7%	-
De acuerdo		Si	33.3%	9.5%
		No	54.8%	2.4%
Totalmente de acuerdo		Si	44.0%	-
		No	44.0%	12.0%
IT 19: "Considero que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	16.7%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	33.3%	14.3%
		No	47.6%	4.8%
De acuerdo		Si	30.3%	6.1%
		No	54.5%	9.1%
Totalmente de acuerdo		Si	40.0%	-
		No	60.0%	-
IT 20: "Siento que puedo confiar en mis colegas de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	33.3%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	16.7%	33.3%
		No	50.0%	-
De acuerdo		Si	37.0%	5.6%
		No	50.0%	7.4%
Totalmente de acuerdo		Si	41.7%	-
		No	58.3%	-

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 21: "Adicional a la docencia, considero que la Facultad brinda un entorno propicio para que los docentes realicen investigaciones"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	20.0%	40.0%
		No	40.0%	-
En desacuerdo		Si	52.9%	11.8%
		No	29.4%	5.9%
De acuerdo		Si	25.0%	5.0%
		No	62.5%	7.5%
Totalmente de acuerdo		Si	46.2%	-
		No	53.8%	-
IT 22: "Me siento involucrado con la consecución de las metas y objetivos establecidos por la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	28.6%	14.3%
		No	50.0%	7.1%
De acuerdo		Si	37.5%	6.3%
		No	52.1%	4.2%
Totalmente de acuerdo		Si	30.0%	-
		No	60.0%	10.0%
IT 23: "Siento que enseñar en la Facultad me ofrece beneficios únicos que calzan con mis objetivos personales"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	27.8%	22.2%
		No	44.4%	5.6%
De acuerdo		Si	38.5%	2.6%
		No	56.4%	2.6%
Totalmente de acuerdo		Si	33.3%	-
		No	53.3%	13.3%
IT 24: "La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	25.0%
		No	25.0%	-
En desacuerdo		Si	22.2%	14.8%
		No	59.3%	3.7%
De acuerdo		Si	39.4%	3.0%
		No	54.5%	3.0%
Totalmente de acuerdo		Si	45.5%	-
		No	36.4%	18.2%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 25: "Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	25.0%	10.7%
		No	60.7%	3.6%
De acuerdo		Si	38.5%	7.7%
		No	46.2%	7.7%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
IT 26: "Siento que la Facultad tiene y se rige bajo estándares éticos claros de convivencia"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	-	-
		No	75.0%	25.0%
De acuerdo		Si	35.4%	10.4%
		No	52.1%	2.1%
Totalmente de acuerdo		Si	40.0%	-
		No	50.0%	10.0%
IT 27: "En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	100.0%	-
		No	-	-
De acuerdo		Si	34.0%	9.4%
		No	50.9%	5.7%
Totalmente de acuerdo		Si	33.3%	-
		No	61.1%	5.6%
IT 28: "He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	-	-
		No	100.0%	-
De acuerdo		Si	36.4%	11.4%
		No	47.7%	4.5%
Totalmente de acuerdo		Si	34.6%	-
		No	57.7%	7.7%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 29: "En general, la infraestructura donde se dictan las clases de la Facultad es la apropiada"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	50.0%
		No	-	-
En desacuerdo		Si	25.0%	8.3%
		No	58.3%	8.3%
De acuerdo		Si	31.9%	8.5%
		No	53.2%	6.4%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
IT 30: "Cuento con un apoyo consistente por parte del personal administrativo de la Facultad si es que lo necesitase"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	50.0%
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	-	100.0%
		No	-	-
De acuerdo		Si	28.9%	10.5%
		No	55.3%	5.3%
Totalmente de acuerdo		Si	44.1%	-
		No	50.0%	5.9%
IT 31: "Siento que en la Facultad hay un ambiente donde se promueve un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	-	33.3%
En desacuerdo		Si	27.3%	18.2%
		No	45.5%	9.1%
De acuerdo		Si	35.4%	6.3%
		No	54.2%	4.2%
Totalmente de acuerdo		Si	38.5%	-
		No	61.5%	-
IT 32: "Considero que se fomenta la iniciativa y la creatividad académica en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	31.3%	12.5%
		No	50.0%	6.3%
De acuerdo		Si	33.3%	7.7%
		No	56.4%	2.6%
Totalmente de acuerdo		Si	41.2%	-
		No	47.1%	11.8%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 33: "En el aula de clase, cuento con las herramientas idóneas para el desarrollo de clases de calidad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	100.0%
		No	-	-
En desacuerdo		Si	18.2%	18.2%
		No	54.5%	9.1%
De acuerdo		Si	33.3%	6.7%
		No	57.8%	2.2%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%	-
		No	38.9%	11.1%
IT 34: "Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	25.0%	25.0%
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	25.7%	11.4%
		No	60.0%	2.9%
De acuerdo		Si	48.0%	4.0%
		No	40.0%	8.0%
Totalmente de acuerdo		Si	36.4%	-
		No	54.5%	9.1%
IT 35: "Considero que la autoridad de la Facultad realiza una gestión óptima de la misma"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	27.3%	18.2%
		No	54.5%	-
De acuerdo		Si	37.2%	7.0%
		No	51.2%	4.7%
Totalmente de acuerdo		Si	33.3%	-
		No	55.6%	11.1%
IT 36: "Existe congruencia entre lo que dice y hace la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	50.0%
		No	50.0%	50.0%
En desacuerdo		Si	18.2%	18.2%
		No	63.6%	-
De acuerdo		Si	38.3%	6.4%
		No	48.9%	6.4%
Totalmente de acuerdo		Si	33.3%	-
		No	60.0%	6.7%

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 37: "En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	20.0%	-
		No	80.0%	-
En desacuerdo		Si	25.0%	15.0%
		No	55.0%	5.0%
De acuerdo		Si	37.5%	7.5%
		No	47.5%	7.5%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
IT 38: "El entorno de la Facultad es el indicado para la obtención de conocimientos que aportan valor a mi vida profesional"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%	33.3%
		No	33.3%	-
En desacuerdo		Si	18.2%	9.1%
		No	63.6%	9.1%
De acuerdo		Si	38.3%	8.5%
		No	51.1%	2.1%
Totalmente de acuerdo		Si	35.7%	-
		No	50.0%	14.3%
IT 39: "Las instalaciones de la Facultad se mantienen en el mejor de los estados"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-	33.3%
		No	66.7%	-
En desacuerdo		Si	33.3%	16.7%
		No	41.7%	8.3%
De acuerdo		Si	37.5%	6.3%
		No	54.2%	2.1%
Totalmente de acuerdo		Si	33.3%	-
		No	50.0%	16.7%
IT 40: "He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad"			Otras actividades laborales	
			Si	No
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%	-
		No	50.0%	-
En desacuerdo		Si	31.8%	9.1%
		No	50.0%	9.1%
De acuerdo		Si	35.7%	9.5%
		No	50.0%	4.8%
Totalmente de acuerdo		Si	28.6%	-
		No	71.4%	-

Tabla H1: FCAC - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 41: "Considero que la autoridad de la Facultad define metas significativas para los docentes"		Otras actividades laborales	
		Si	No
Totalmente en desacuerdo	Si	20.0%	40.0%
	No	40.0%	-
En desacuerdo	Si	37.5%	-
	No	56.3%	6.3%
De acuerdo	Si	35.6%	8.9%
	No	48.9%	6.7%
Totalmente de acuerdo	Si	33.3%	-
	No	66.7%	-



ANEXO I: FCAC - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones

Tabla II: FCAC - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	Total (+)	Total (-)
"Organizational Culture" (Cultura Organizacional)	Entorno inspirador	IT 32	74.70%	25.30%
		IT 4	86.70%	13.30%
	Entorno psicologica y socialmente único	IT 17	94.70%	5.30%
		IT27	94.70%	5.30%
	Entorno rico en valores	IT 13	86.70%	13.30%
		IT 26	90.70%	9.30%
"Fairness and Trust" (Imparcialidad y Confianza)	Relación entre los colegas	IT 47	84.00%	16.00%
		IT 20	88.00%	12.00%
	Relación con la autoridad inmediata	IT 18	89.30%	10.70%
		IT 36	82.70%	17.30%
		IT 48	84.00%	16.00%
	Equidad de la Política institucional	IT 19	64.00%	36.00%
IT 15		73.30%	26.70%	
"Collaboration and Teamwork" (Colaboración y Trabajo en Equipo)	Colaboración entre colegas	IT 5	58.70%	41.30%
		IT 46	89.30%	10.70%
	Comunicación entre colegas	IT 25	60.00%	40.00%
		IT 1	74.70%	25.30%
"Academic Environment" (Entorno Académico)	Uso adecuado de los recursos	IT 33	84.00%	16.00%
		IT 8	84.00%	16.00%
	Balance docencia - investigación	IT 21	70.60%	29.40%
		IT 3	77.30%	22.70%
	Sistema claro de promoción y retención transparente	IT 45	62.60%	37.40%
"Strategic Management" (Gestión estratégica)	Significancia de los objetivos propuestos	IT 22	77.30%	22.70%
		IT 41	72.00%	28.00%
"Job Satisfaction" (Satisfacción laboral)	Trabajo interesante	IT 43	96.00%	4.00%
		IT 14	88.00%	12.00%
	Reconocimiento laboral	IT 16	69.40%	30.60%
		IT 44	60.00%	40.00%
	Satisfacción personal con su trabajo	IT 2	94.60%	5.40%
"Supervisor Relationship" (Relación con el Supervisor)	Relación con el jefe inmediato	IT 10	96.00%	4.00%
		IT 35	81.30%	18.70%
	Apoyo del jefe inmediato al desarrollo docente	IT 34	48.00%	52.00%
		IT 42	74.70%	25.30%

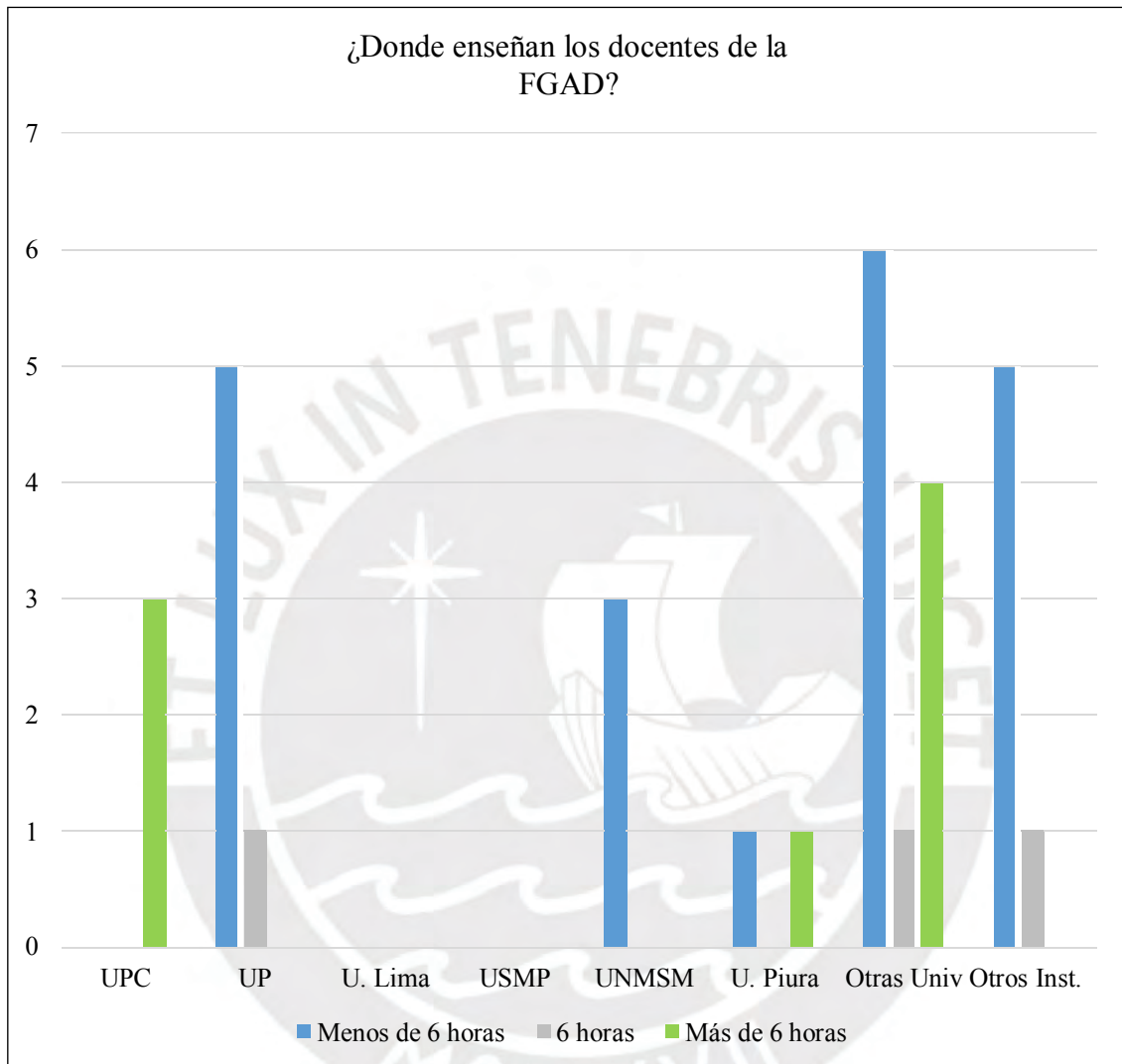
Tabla II: FCAC - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	Total (+)	Total (-)
"Compensation and Benefits" (Compensaciones y Beneficios)	Satisfacción remunerativa	IT 6	32.00%	68.00%
	Oportunidades claramente definidas	IT 9	38.70%	61.30%
	Beneficios ajustados a necesidades	IT 7	52.00%	48.00%
IT 23		72.00%	28.00%	
"Training and Development" (Capacitación y Desarrollo)	Entorno propicio para el aprendizaje y crecimiento personal	IT 28	93.40%	6.60%
		IT 38	81.40%	18.60%
	Satisfacción con la capacitación	IT 37	66.60%	33.40%
		IT 40	65.35%	34.65%
"Work-Life Balance" (Balance entre el Trabajo y la Vida Personal)	Carga laboral razonable y factible	IT 49	80.00%	20.00%
		IT 11	90.70%	9.30%
	Promoción del equilibrio vida-trabajo	IT 31	81.30%	18.70%
		IT 12	84.00%	16.00%
"Working Conditions" (Condiciones de Trabajo)	Infraestructura de calidad	IT 29	81.40%	18.60%
		IT 39	80.00%	20.00%
	Tecnología de alto nivel	IT 24	58.70%	41.30%
	Soporte administrativo adecuado	IT 30	96.00%	4.00%



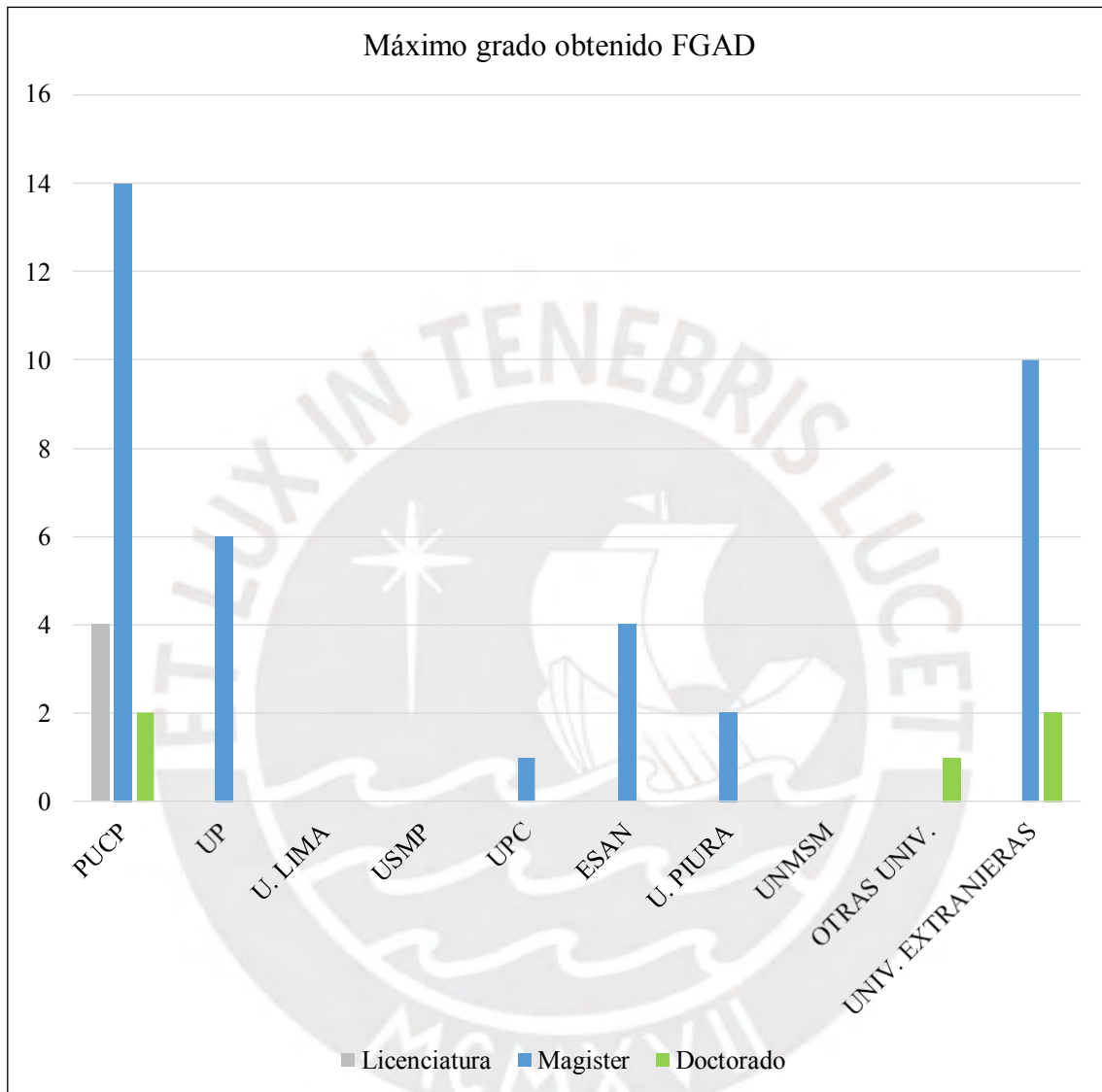
ANEXO J: FGAD - Universidades en las que enseñan los docentes TPA por horas semanales

FiguraJ1: FGAD - Universidades en las que enseñan los docentes TPA por horas semanales



ANEXO K: FGAD - Máximo grado obtenido por los docentes TPA y donde los realizaron

Figura K1: FGAD - Máximo grado obtenido por los docentes TPA y donde los realizaron



ANEXO L: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA

IT 1: "Siento que la comunicación, tanto formal e informal, con colegas es frecuente y elocuente"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50%
		No	50%
En desacuerdo		Si	33.3%
		No	66.7%
De acuerdo		Si	58.3%
		No	41.7%
Totalmente de acuerdo		Si	45.5%
		No	54.5%
IT 2: "Disfruto ser docente de la Facultad en la que dicto"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	-
		No	-
De acuerdo		Si	60%
		No	40%
Totalmente de acuerdo		Si	47.20%
		No	52.80%
IT 3: "Siento que en la Facultad los docentes pueden desarrollar a la par tareas de investigación y docencia"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	57.1%
		No	42.9%
De acuerdo		Si	37.5%
		No	62.5%
Totalmente de acuerdo		Si	66.7%
		No	33.3%
IT 4: "La Facultad me brinda un ambiente que motiva e inspira para el dictado de clases"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	62.5%
		No	37.5%
De acuerdo		Si	36.8%
		No	63.2%
Totalmente de acuerdo		Si	57.9%
		No	42.1%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 5: "Siento que los docentes de la Facultad comparten sus ideas y conocimientos entre ellos"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%
		No	66.7%
En desacuerdo		Si	45.5%
		No	54.5%
De acuerdo		Si	54.5%
		No	45.5%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 6: "Siento que la remuneración por hora que recibo refleja mi trabajo como docente en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%
		No	66.7%
En desacuerdo		Si	61.1%
		No	38.9%
De acuerdo		Si	52.9%
		No	47.1%
Totalmente de acuerdo		Si	20.0%
		No	80.0%
IT 7: "Los beneficios no monetarios que recibo por enseñar en la Facultad cumplen mis expectativas y necesidades"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	33.3%
		No	66.7%
En desacuerdo		Si	44.4%
		No	55.6%
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo		Si	56.3%
		No	43.8%
IT 8: "Poseo los recursos necesarios y equipo básico para llevar a cabo las clases dentro de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	25.0%
		No	75.0%
De acuerdo		Si	45.8%
		No	54.2%
Totalmente de acuerdo		Si	61.1%
		No	38.9%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 9: "Existe un sistema de oportunidades claramente definidas para docentes en la Facultad (por logro, por lealtad, etc.)"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	66.7%
		No	33.3%
En desacuerdo		Si	70.0%
		No	30.0%
De acuerdo		Si	41.7%
		No	58.3%
Totalmente de acuerdo		Si	44.4%
		No	55.6%
IT 10: "En general, tengo una buena relación con mi jefe inmediato de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	-
		No	100.0%
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo		Si	53.6%
		No	46.4%
IT 11: "Siento que la carga laboral que implica ser docente de la Facultad es manejable"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	48.0%
		No	52.0%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 12: "Las autoridades de la Facultad (o el jefe inmediato) promueven un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	66.7%
		No	33.3%
De acuerdo		Si	45.8%
		No	54.2%
Totalmente de acuerdo		Si	58.8%
		No	41.2%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 13: "Siento que se promueven valores como la honestidad y sinceridad en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	46.7%
		No	53.3%
Totalmente de acuerdo		Si	51.7%
		No	48.3%
IT 14: "Enseñar en la Facultad es intelectualmente desafiante para mi"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	-
		No	-
De acuerdo		Si	52.9%
		No	47.1%
Totalmente de acuerdo		Si	48.3%
		No	51.7%
IT 15: "Siento que la toma de decisiones en general se da de manera imparcial en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	33.3%
		No	66.7%
De acuerdo		Si	48.0%
		No	52.0%
Totalmente de acuerdo		Si	58.8%
		No	41.2%
IT 16: "Siento que mis esfuerzos y mi persona son valorados en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	75.0%
		No	25.0%
De acuerdo		Si	41.2%
		No	58.8%
Totalmente de acuerdo		Si	54.2%
		No	45.8%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 17: "El ambiente que me provee la Facultad es psicológicamente saludable"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	35.3%
		No	64.7%
Totalmente de acuerdo		Si	57.1%
		No	42.9%
IT 18: "Tengo confianza en la gestión de la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	46.7%
		No	53.3%
Totalmente de acuerdo		Si	51.7%
		No	48.3%
IT 19: "Considero que el sistema remunerativo de la Facultad es objetivo y claro"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	54.5%
		No	45.5%
De acuerdo		Si	57.1%
		No	42.9%
Totalmente de acuerdo		Si	38.5%
		No	61.5%
IT 20: "Siento que puedo confiar en mis colegas de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	41.7%
		No	58.3%
Totalmente de acuerdo		Si	61.1%
		No	38.9%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 21: "Adicional a la docencia, considero que la Facultad brinda un entorno propicio para que los docentes realicen investigaciones"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	39.1%
		No	60.9%
Totalmente de acuerdo	Si	69.2%	
	No	30.8%	
IT 22: "Me siento involucrado con la consecución de las metas y objetivos establecidos por la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	40.0%
		No	60.0%
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo	Si	55.6%	
	No	44.4%	
IT 23: "Siento que enseñar en la Facultad me ofrece beneficios únicos que calzan con mis objetivos personales"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	66.7%
		No	33.3%
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo	Si	47.4%	
	No	52.6%	
IT 24: "La Facultad cuenta y utiliza tecnologías de la información y comunicación de calidad y de vanguardia"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	43.5%
		No	56.5%
Totalmente de acuerdo	Si	66.7%	
	No	33.3%	

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 25: "Pienso que existe una comunicación efectiva entre los docentes de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	33.3%
		No	66.7%
De acuerdo		Si	54.2%
		No	45.8%
Totalmente de acuerdo		Si	62.5%
		No	37.5%
IT 26: "Siento que la Facultad tiene y se rige bajo estándares éticos claros de convivencia"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 27: "En general, considero que en la Facultad prevalece un entorno social agradable"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	47.4%
		No	52.6%
Totalmente de acuerdo		Si	52.0%
		No	48.0%
IT 28: "He adquirido conocimientos útiles para mi vida personal dictando en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	33.3%
		No	66.7%
De acuerdo		Si	57.1%
		No	42.9%
Totalmente de acuerdo		Si	48.3%
		No	51.7%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 29: "En general, la infraestructura donde se dictan las clases de la Facultad es la apropiada"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	55.6%
		No	44.4%
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo		Si	47.6%
		No	52.4%
IT 30: "Cuento con un apoyo consistente por parte del personal administrativo de la Facultad si es que lo necesitase"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	41.7%
		No	58.3%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 31: "Siento que en la Facultad hay un ambiente donde se promueve un balance entre el trabajo como docente y la vida personal"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	-
		No	100.0%
De acuerdo		Si	100.0%
		No	-
Totalmente de acuerdo		Si	65.0%
		No	35.0%
IT 32: "Considero que se fomenta la iniciativa y la creatividad académica en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	42.9%
		No	57.1%
De acuerdo		Si	40.9%
		No	59.1%
Totalmente de acuerdo		Si	64.7%
		No	35.3%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 33: "En el aula de clase, cuento con las herramientas idóneas para el desarrollo de clases de calidad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	40.0%
		No	60.0%
De acuerdo		Si	54.5%
		No	45.5%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 34: "Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño como docente"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	37.5%
		No	62.5%
De acuerdo		Si	54.5%
		No	45.5%
Totalmente de acuerdo		Si	66.7%
		No	33.3%
IT 35: "Considero que la autoridad de la Facultad realiza una gestión óptima de la misma"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	42.3%
		No	57.7%
Totalmente de acuerdo		Si	58.8%
		No	41.2%
IT 36: "Existe congruencia entre lo que dice y hace la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	100.0%
		No	-
De acuerdo		Si	43.5%
		No	56.5%
Totalmente de acuerdo		Si	55.0%
		No	45.0%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 37: "En general, estoy conforme con la capacitación suministrada por la Facultad para el buen desempeño de mis funciones"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	66.7%
		No	33.3%
En desacuerdo		Si	41.7%
		No	58.3%
De acuerdo		Si	52.6%
		No	47.4%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 38: "El entorno de la Facultad es el indicado para la obtención de conocimientos que aportan valor a mi vida profesional"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	100.0%
		No	-
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	48.0%
		No	52.0%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
IT 39: "Las instalaciones de la Facultad se mantienen en el mejor de los estados"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	80.0%
		No	20.0%
De acuerdo		Si	46.2%
		No	53.8%
Totalmente de acuerdo		Si	46.7%
		No	53.3%
IT 40: "He recibido la capacitación necesaria para realizar el dictado de clases en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	27.3%
		No	72.7%
De acuerdo		Si	61.5%
		No	38.5%
Totalmente de acuerdo		Si	42.9%
		No	57.1%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 41: "Considero que la autoridad de la Facultad define metas significativas para los docentes"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	45.5%
		No	54.5%
De acuerdo		Si	56.5%
		No	43.5%
Totalmente de acuerdo		Si	45.5%
		No	54.5%
IT 42: "Recibo apoyo por parte de mi superior en el desarrollo de mis funciones en la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	33.3%
		No	66.7%
De acuerdo		Si	55.0%
		No	45.0%
Totalmente de acuerdo		Si	61.5%
		No	38.5%
IT 43: "Siento que estoy generando valor al dictar clases como docente de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	-
En desacuerdo		Si	-
		No	-
De acuerdo		Si	60.0%
		No	40.0%
Totalmente de acuerdo		Si	45.2%
		No	54.8%
IT 44: "Mi labor como docente ha sido reconocida y recompensada correctamente por la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	60.0%
		No	40.0%
De acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
Totalmente de acuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 45: "Creo que la promoción y la retención dentro de la Facultad se da bajo un sistema claro y transparente"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	45.5%
		No	54.5%
Totalmente de acuerdo		Si	58.3%
		No	41.7%
IT 46: "Mis colegas de la Facultad son serviciales y me apoyan de ser necesario"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	-
		No	100.0%
En desacuerdo		Si	25.0%
		No	75.0%
De acuerdo		Si	52.0%
		No	48.0%
Totalmente de acuerdo		Si	56.3%
		No	43.8%
IT 47: "Considero que los conflictos laborales entre colegas se resuelven de manera efectiva y con respeto"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	-
		No	100.0%
De acuerdo		Si	41.7%
		No	58.3%
Totalmente de acuerdo		Si	63.2%
		No	36.8%
IT 48: "Siento que los docentes en general son tratados de manera justa por la autoridad de la Facultad"			Otras actividades laborales
			Si
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	50.0%
		No	50.0%
En desacuerdo		Si	-
		No	100.0%
De acuerdo		Si	42.9%
		No	57.1%
Totalmente de acuerdo		Si	59.1%
		No	40.9%

Tabla L1: FGAD - Valoración de los 49 ítems de acuerdo a la tipología de docentes TPA (continuación)

IT 49: "Experimento poco estrés al dictar clases en la Facultad"		Otras actividades laborales	
		Si	
Totalmente en desacuerdo	Dicta en otra universidad	Si	100.0%
		No	-
En desacuerdo		Si	50.0%
		No	50.0%
De acuerdo		Si	52.4%
		No	47.6%
Totalmente de acuerdo		Si	45.5%
		No	54.5%



ANEXO M: FGAD - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones

Tabla M1: FGAD - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	Total (+)	Total (-)
"Organizational Culture" (Cultura Organizacional)	Entorno inspirador	IT 32	84.80%	15.20%
		IT 4	82.60%	17.40%
	Entorno psicológica y socialmente único	IT 17	97.80%	2.20%
		IT27	95.70%	4.30%
	Entorno rico en valores	IT 13	95.60%	4.40%
IT 26		95.60%	4.40%	
"Fairness and Trust" (Imparcialidad y Confianza)	Relación entre los colegas	IT 47	93.50%	6.50%
		IT 20	91.30%	8.70%
	Relación con la autoridad inmediata	IT 18	95.60%	4.40%
		IT 36	93.50%	6.50%
		IT 48	93.50%	6.50%
	Equidad de la Política institucional	IT 19	74.00%	26.00%
IT 15		91.30%	8.70%	
"Collaboration and Teamwork" (Colaboración y Trabajo en Equipo)	Colaboración entre colegas	IT 5	69.60%	30.40%
		IT 46	89.10%	10.90%
	Comunicación entre colegas	IT 25	69.60%	30.40%
		IT 1	76.10%	23.90%
"Academic Environment" (Entorno Académico)	Uso adecuado de los recursos	IT 33	86.90%	13.10%
		IT 8	91.30%	8.70%
	Balance docencia - investigación	IT 21	78.30%	21.70%
		IT 3	84.80%	15.20%
	Sistema claro de promoción y retención transparente	IT 45	73.90%	26.10%
"Strategic Management" (Gestión estratégica)	Significancia de los objetivos propuestos	IT 22	86.90%	13.10%
		IT 41	73.90%	26.10%
"Job Satisfaction" (Satisfacción laboral)	Trabajo interesante	IT 43	100.00%	0.00%
		IT 14	100.00%	0.00%
	Reconocimiento laboral	IT 16	89.10%	10.90%
		IT 44	73.90%	26.10%
	Satisfacción personal con su trabajo	IT 2	100.00%	0.00%
"Supervisor Relationship" (Relación con el Supervisor)	Relación con el jefe inmediato	IT 10	91.40%	8.60%
		IT 35	93.50%	6.50%
	Apoyo del jefe inmediato al desarrollo docente	IT 34	60.80%	39.20%
		IT 42	71.70%	28.30%

Tabla M1: FGAD - Grado de conformidad y disconformidad de los docentes TPA respecto a los ítems de las dimensiones

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	Total (+)	Total (-)
"Compensation and Benefits" (Compensaciones y Beneficios)	Satisfacción remunerativa	IT 6	47.90%	52.10%
	Oportunidades claramente definidas	IT 9	71.80%	28.20%
	Beneficios ajustados a necesidades	IT 7	73.90%	26.10%
IT 23		84.80%	15.20%	
"Training and Development" (Capacitación y Desarrollo)	Entorno propicio para el aprendizaje y crecimiento personal	IT 28	93.50%	6.50%
		IT 38	89.10%	10.90%
	Satisfacción con la capacitación	IT 37	67.40%	32.60%
		IT 40	71.80%	28.20%
"Work-Life Balance" (Balance entre el Trabajo y la Vida Personal)	Carga laboral razonable y factible	IT 49	93.50%	6.50%
		IT 11	97.80%	2.20%
	Promoción del equilibrio vida-trabajo	IT 31	95.60%	4.40%
		IT 12	89.20%	10.80%
"Working Conditions" (Condiciones de Trabajo)	Infraestructura de calidad	IT 29	80.50%	19.50%
		IT 39	89.10%	10.90%
	Tecnología de alto nivel	IT 24	69.60%	30.40%
	Soporte administrativo adecuado	IT 30	95.70%	4.30%



ANEXO N: Ficha técnica de entrevista realizada a la jefa del DACG

Tabla N1: Ficha técnica de entrevista realizada a la jefa del DACG

FICHA TÉCNICA	
Población	Entrevista aplicada a la jefa del DACG.
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño de la muestra	1 entrevista realizada
Objetivo	Profundizar en el conocimiento de los profesores a tiempo parcial por asignatura que dictan en la Facultad de Gestión y Alta Dirección.
Fecha	23 de mayo de 2018
Lugar	Oficina de la jefa del DACG.



ANEXO Ñ: Ficha técnica de entrevista realizada al jefe del DAC

Tabla Ñ1: Ficha técnica de entrevista realizada al jefe del DAC

FICHA TÉCNICA	
Población	Entrevista aplicada al jefe del DAC.
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño de la muestra	1 entrevista realizada
Objetivo	Profundizar en el conocimiento de los profesores a tiempo parcial por asignatura que dictan en la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación.
Fecha	12 de junio de 2018
Lugar	Oficina del jefe del DAC.



ANEXO O: Guía de entrevista realizada a los jefes de departamento

Tabla O1: Guía de entrevista realizada a los jefes de departamento

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	
Jefe de Departamento	
OBJETIVO N°1	Conocer con mayor detalle la relación que tienen los Departamentos Académicos con los profesores, las Facultades y el resto de la comunidad universitaria.
PREGUNTAS	A nivel general, ¿Cuáles son las principales funciones del Departamento? ¿En qué consisten las relaciones entre el Departamento y la Facultad? ¿Cuáles son los alcances de la jefatura del Departamento con los profesores?
OBJETIVO N°2	Comprender con mayor detalle la gestión de los docentes por Departamento y a nivel general en la PUCP.
PREGUNTAS	¿Existe algún tipo de clasificación para los profesores? ¿Qué diferencias principales se puede encontrar entre los docentes con distinto régimen de dedicación a la docencia? ¿Considera que existe una clase de competencia por los mejores docentes entre universidades? ¿Qué cree usted que motivaría a un profesional o a un profesor de otro Departamento a dictar clases en esta Facultad?
OBJETIVO N°3	Profundizar en el entorno en el que se desarrolla un profesor TPA; así como en sus funciones, motivaciones, gestión, objetivos y perfiles.
PREGUNTAS	¿En qué consiste el proceso de contratación de un profesor TPA? ¿Qué funciones cumple un profesor TPA? ¿Quién es el jefe inmediato de los profesores TPA? ¿Quiénes pueden presentarse como profesores TPA? (Requisitos) ¿Qué es más común: ¿profesores TPA por convocatoria interna de la PUCP (es decir, entre Departamentos) o externas a ellas? ¿Cuál es la composición actual (porcentajes)? ¿La gestión de los TPA es estandarizada en toda la PUCP o depende de cada Facultad? ¿Cuál es el perfil de un TPA promedio? (edad, género, grado Académico, motivaciones, etc.) ¿Cuál es el tiempo de permanencia promedio de un profesor como TPA? ¿Cuál considera o cree que es el objetivo de una persona para establecerse como TPA en esta Facultad?
OBJETIVO N°4	Identificar en los jefes de Departamento la relevancia que tiene para ellos conocer lo que es más valorado por un sector su plana docente.
PREGUNTAS	¿Por qué sería útil conocer lo que atrae a un profesional a dictar clases en esta Facultad? De manera general, ¿considera que usted conoce a sus docentes TPA?

ANEXO P: Transcripción de entrevista a la jefa del DACG

Datos de la entrevista:

Entrevistado: Mónica Bonifaz, DACG

Fecha de entrevista: 23 de mayo del 2018

Investigador 1: Bueno profesora, como primera pregunta, a nivel general ¿Cuáles son las primeras funciones del DACG

Bonifaz: Los Departamentos Académicos en la Universidad PUCP, a diferencia de otras eh... los Departamentos Académicos en otras universidades en el Perú, son las unidades que concentran o que acogen a los profesores especialistas o afines a una disciplina de enseñanza. Entonces, el Departamento Académico se constituye en el espacio donde se selecciona, se contrata, se evalúa y se desarrolla a los profesores de determinadas disciplinas o carreras en la universidad. En la Universidad PUCP somos 16 Departamentos Académicos, el DACG es uno de los más recientes, no tiene ni diez años doce años y el Departamento Académico concentra a más o menos a 130 profesores al semestre es decir profesores contratados a través del Departamento Académico que atienden a las diferentes unidades o Facultades de la universidad. El DACG de estos 130 profesores entre 30 a 35 son profesores a dedicación a tiempo completo y aproximadamente 100 son profesores contratados a tiempo parcial por asignatura es decir profesores que se adscriben al DACG para dictar 1 2 o 3 cursos específicos en la Facultad de gestión u otras Facultades de la universidad.

Investigador 1: ¿hay una relación entre los Departamentos y las Facultades en proporcionar profesores?

Bonifaz: a ver, las [chhh] los Departamentos Académicos en todas las universidades tiene la obligación de garantizarle a las Facultades contar con el cuerpo docente adecuado a los fines de formación, de relacionamiento con el entorno, de responsabilidad social y desde el punto de vista de la investigación el Departamento Académico es el llamado a desarrollar la investigación en la disciplina o en la carrera para la cual está constituido. en este caso el Departamento tiene la obligación de gestionar el desarrollo de la carrera docente de los profes de gestión para la Facultad de gestión o para otras Facultades que puedan requerir especialistas en gestión, pero adicionalmente tiene la obligación de garantizarle a la universidad que los profesores tienen capacidades para conducir investigación académica de visibilidad y prestigio nacional e internacional. ¿Ok?

Investigador 1: ok, eh profesora cuales son los alcances de la jefatura del Departamento con los profesores en este caso

Bonifaz: a ver, de acuerdo a los estatutos de la universidad es responsabilidad de los Departamentos congregar convocar y administrar y gestionar la carrera de los profesores esto paso desde conducir los procesos de selección, contratación, evaluación, promoción, ingreso a la docencia ordinaria y en el momento del ciclo de vida de la carrera de desvinculación. en todo este esquema el Departamento Académico es el llamado a estimular y generar las facilidades para que los profesores puedan desarrollarse en los ámbitos de la docencia, pedagogía o la formación universitaria y también en el campo de la investigación y la innovación. Entonces el Departamento tiene que facilitar programas de desarrollo, ayudar a los profesores a encontrar los recursos para perfeccionar en su labor docente, en su labor de investigación, investigar la internacionalización de los profesores de tal manera que podamos recibir profesores internacionales y podamos mandar a nuestros profesores a espacios de investigación o de docencia en el extranjero y adicionalmente estimular y apoyar a que los profesores puedan conducir

investigación o proyectos de innovación que culminen ya sea en publicaciones académicas o por ejemplo en inventos e innovaciones que puedan concluir en patentes, por decirlo de alguna manera.

Investigador 1: y profesora, eso es para todos los tipos de profesores por así decirlo como mencionó hace un rato también para los TPA llegan esas funciones

Bonifaz: esa es una muy interesante pregunta, eh los profesores a tiempo parcial por asignatura son profesores que tienen contratos por semestre Académico, y los profesores contratados a tiempo completo más los profesores que ya están en la carrera ordinario son profesores que tienen una vinculación a largo plazo, un año o más o ya son nombrados dentro de la universidad. los profesores TPAs tienen una serie de [eh] obligaciones y derechos dentro del Departamento. son responsabilidades del profesor, por ejemplo, dictar los cursos que la Facultad les pide de acuerdo a los contenidos y condiciones que la Facultad pide y con ciertos criterios y lineamientos para la formación universitaria. por ejemplo, hacerlo en orientación por competencias de acuerdo a ciertos sistemas de evaluación al uso de determinadas fuentes, los sistemas para la formación de los estudiantes. Para ello el Departamento debe facilitarles a los profesores a tiempo parcial el uso de los recursos de la universidad para el desempeño adecuado en sus cursos o en las responsabilidades que tengan con la Facultad en la que dictan ¿ok?

Investigador 1: ujum

Bonifaz: en este sentido por ejemplo se les facilita tener un carnet para tener acceso a servicio médico, servicio a biblioteca, acceso a bases de datos, accesos a congresos y charlas que de la universidad. eh, no solamente es acceso, nosotros promovemos que se matriculen en las actividades de perfectamente pedagógico del instituto de docencia universitaria para que se puedan incorporar a la docencia dentro del modelo educativo de la universidad, si el profesor desea incorporarse ya de manera más dedicada a la labor docente o a la carrera académica de la universidad trabaja directamente con el Departamento para perfeccionar aquellas funciones o roles que son necesarios para tener una carrera académica. esos son, sus...de algunas maneras sus obligaciones y derechos. Es decir, tiene que dictar de acuerdo a los criterios pactados con la Facultad, silabo y tiene con el Departamento que cumplir con una serie de requisitos administrativos, pero también tiene la...el derecho de decir mi carnet de biblioteca, mi carnet de servicios, por ejemplo, los profesores tienen libre acceso a los cursos de IVU, a una serie de servicios que da la universidad ¿ok?

Investigador 1: ujum

Bonifaz: el Departamento trabaja más intensamente en términos de exigirle a los profesores más cosas cuando el profesor ya tiene un contrato a tiempo completo

Investigador 1: claro

Bonifaz: o cuando teniendo un contrato a tiempo completo además es profesor ordinario es decir ya es un profesor que ya está lo que se llama dentro de la carrera académica ok

los profesores a tiempo completo y aquellos ordinarios que ya están en la carrera académica tienen una suerte de derechos y obligaciones que, de alguna manera, los vincula más con su Departamento Académico. Por ejemplo, los profes que quieren hacer carrera académica deben en la medida de lo posible, culminar los estudios hasta el más alto nivel que es el de doctorado, el mínimo es maestría tú no puedes ser profe contratado a tiempo completo y ya no puedes ser profesor de planta si no tienes maestría mínimo, y el ascenso en la carrera académica es con programado doctoral. Por ejemplo, si todavía eres un profesor a tiempo completo entras en uno, lo que nosotros llamamos, la carrera académica. entonces a estos profesores, de estos profesores tú exiges más, tienen que tener un plan de trabajo anual, tienen que tener compromisos de dictado resultados de publicaciones, participaciones en eventos porque ya tienen una serie de compromisos porque su vinculación con la universidad ya es a tiempo completo y en algunos casos es de naturaleza nombrada u ordinaria. es decir, ya hay una vinculación más estrecha ¿ok? con los TPA es una vinculación que nosotros consideramos que tienen dos grandes bondades: los TPAs vinculan al Departamento con el mercado, el mundo laboral ¿ok? los profesores que usualmente se desempeñan como res o profesionales que tienen ejercicio profesional como consultores, como gerentes,

como jefes en alguna empresa, en el sector público, etc. además de su ejercicio profesional, fuera de la universidad, tienen un compromiso con la docencia dentro de la universidad, entonces de alguna manera el profesor TPA debe tener estas características de vincularse con lo que algunos llaman, erróneamente, el mundo real porque no es que lo otro no sea mundo real sino con el mundo laboral, profesional. El término correcto es...estos profesores TPAs lo que normalmente te traen es el vínculo directo con el mundo laboral, el mercado de trabajo, el sector profesional en el cual te estas desempeñando y en este sentido tiene un valor específico y fundamental en carreras como gestión que necesitan esta vinculación con el mercado y con el mundo profesional este permanente porque ahí suceden muchos cambios muy rápido. no es que no los otros a tiempo completo están así dormidos porque no hacen nada, claro que, si lo hacen, pero tienen una carrera académica y tiene que apuntar a fortalecer las dimensiones académicas de la universidad.

Investigador 1: ujum

Bonifaz: tienen que tener proyectos de investigación, también con el mercado y también con la industria a nivel sector, pero adicionalmente tienen que hacer investigación y hacer innovación y tener una cierta...una serie de medios de especialización en temas como la formación universitaria, no es lo mismo hacer formación universitaria que formación escolar. entonces tienes que especializarte, tienes que desarrollarte tienes que volverte un especialista en tu entorno Académico también

Investigador 2: ok profesora nombro algunos eh...algunas clasificaciones del...los profesores en sí, nos podría explicar cómo serían estas clasificaciones de los profesores. E s decir que significa ser profesor por ejemplo contratado, ordinario extraordinario...

eso es...extraordinario no te trata, esas son otras categorías, profesores ordinarios extraordinarios son otras categorías que de alguna manera sería bueno las dejaras un poquito a parte todavía porque son más bien definiciones de ciertos reconocimientos que hace la universidad por ciertas labores Académico profesionales entonces tu nombras profesores honorarios o extraordinarios a profesores que o no son profesores regulares contratados en la universidad pero tienen una trayectoria académica destacada, una trayectoria académica o profesional destacada y tú los quieres reconocer como extraordinarios u honorarios. es un régimen diferente

Investigador 2: ok, ok

Bonifaz: yo no los incorporaría en el estudio que ustedes están haciendo que habla maso menos de esta naturaleza de eh...no diría, tipos de, clases de relaciones ¿ok? tipos de relaciones, entonces el profesor TPA es un profesor que contratas por semestre para el dictado de ciertos cursos por eso se llama tiempo parcial por asignatura, entonces normalmente es un profesor que viene para dictar cierto número de asignaturas y que tiene una vinculación regular pero semestral con la universidad. se contrata semestralmente para el dictado de determinados cursos, estos profesores TPAs normalmente son especialistas en el curso en el que van a dictar están vinculados al mercado de trabajo y tienen una relación importante y tienen una relación importante con determinado sector y que para el caso de gestión es un sector económico o social de importancia ¿ok? pero su vinculación es un contrato semestral para dictar asignaturas ¿ok? es un profesor contratado pero contratado por asignatura. Que ahí tienen los profesores que se llaman profesores contratados a tiempo completo ¿ok? eh, tiempo TPC, TPC tiempo parcial convencional ¿ok? el tiempo parcial convencional...me estoy acordando de todas las categorías, el tiempo parcial convencional es 6 horas eso es un profesor a part-time es un profesor que lo contratas por un año o más, normalmente son renovaciones anuales y que tienen que estar, tienen que tener una dedicación mínima de 20 horas semanales a la universidad

Investigador 1: uhmmm

Bonifaz: y tiene que dictar por lo menos eh 6 horas a la semana, 2 cursos a la semana ¿ok? pero él ya tiene un tiempo parcial convencional ¿ok? aquí estás hablando de una contratación de eh corto mediano aliento. ¿ok? a parte tienes al profesor de dedicación de tiempo completo. El profesor de dedicación de tiempo completo es un profesor contratado a tiempo completo (risas) ósea le debe una dedicación de 40

horas a la Universidad, de las cuales 40 horas, 2 cursos acá son 6 créditos, de estas 40 horas tiene que hacer un mínimo de 10 horas lectivas a la semana, que son 10 créditos por semestre o que son 10 horas dedicado anuales. 10 horas ¿ok? entonces un profesor a dedicación a tiempo completo es un profesor que tú esperas que haga, además de la docencia como hace 10 horas de docencia y preparar la docencia toma cierto tiempo y tiene 40 horas de dedicación tú esperas que haga en cierta manera investigación, responsabilidad social o de soporte a la gestión ¿ok? Entonces los profesores a tiempo completo tienen más responsabilidades, no solo dictan también hacen investigación o hacen producción académica en temas de pedagogía o de formación académica. Hacer alguna actividad de responsabilidad social o relacionamiento con el entorno además tienen que asesorar tesis

Investigador 1 y 2: (risas)

Bonifaz: Todos tienen que asesorar tesis pero ellos tienen la obligación de asesorar tesis no es opcional que asesoren tesis y tienen que de alguna manera dentro de la filosofía y los valores de la universidad tienen que hacer también responsabilidad social y esta puede ser a través de proyectos iniciativas o algunas actividades concretas y puntuales dentro del curso ¿ok? esto es la modalidad contractual y su dedicación es decir, por asignatura por seis horas, por 20 horas a la semana, 40 horas a la semana. esta es como quien dice, la “horalmente”, es la forma en la que tú vinculas administrativamente o contractualmente al profesor, pero después hay exacto la categoría. entonces tienes a los profesores contratados y a los profesores ordinarios. ok? es ahí donde empieza la confusión ¿no es cierto? (risas) Los profesores contratados son de estos tres tipos que pueden ser TPA, TPC y DTC, un profesor contratado. Los profesores ordinarios son los profesores que entran a lo que se llama, la carrera académica es decir entras a un concursos y dices yo quiero hacer carrera académica, aquí está mi cv yo hago esto soy especialista en esto, puedo hacer investigación en esto, estos son los cursos que yo domino, además yo soy fuerte haciendo vinculación con el entorno y trabajando proyectos con la industria otros dirán yo soy experto en los temas pedagógicos y hago etc. entonces estos profesores que entran a la carrera ordinaria por ley se llama el ingreso a la carrera profesoral es decir te conviertes una especie de monje universitario, no es así pero en realidad lo que dices es quiero hacer carrera académica, enterar a hacer carrera académica pasas por tres niveles, el auxiliar el asociado y el principal. Estas son las categorías ¿ok? entonces un profesor auxiliar es un profesor en su primera etapa al ingreso a la carrera académica ¿ok? usualmente tú le pides aun profesor auxiliar que tenga la maestría que tenga por lo menos una publicación que tenga experiencia en congresos Académicos y empieza en la docencia en los campos de expertise que tiene ¿ok? Un profesor asociado es alguien que ya tiene cierta trayectoria Académico- profesional y que ha sido promovido de auxiliar a asociado porque su vinculación con no solamente con la Formación y si no la investigación la relación con el entorno o la gestión dentro de la universidad ya está en un nivel más alto ¿ok?

Investigador 1: profesora, una consulta ahí, ¿de qué depende que sea “subido”...

Bonifaz: promovido

Investigador 1: promovido, perdón

Bonifaz: promovido, es una promoción

Investigador 1: ¿por tiempo?

Bonifaz: no es automático

Investigador 1: no necesariamente no?

Bonifaz: tú tienes derecho a postular pero entras a un concurso ósea no es automático no es un ascenso automático es un ascenso por mérito estos son categorías de ascenso por mérito y eso méritos están de alguna manera organizados en criterios en requisitos mínimos más criterios de evaluación entonces tú entras aquí porque cumples con requisitos mínimos y porque hay ciertos criterios de evaluación ¿ok? por ejemplo un requisito mínimo es que para entrar a la carrera ordinaria tienes que tener maestría, entonces no puedes ser un profesor ordinario sin maestría ¿ok? si aspiras a progresar en la carrera

académica desde el 2014 que salió la ley la nueva ley universitaria, puedes llegar a ser principal si solo si tienes doctorado. Ya no puedes ser principal sin doctorado. yo estoy en el régimen previo a la ley por lo tanto mi obligación es sacar el doctorado antes de que termine el periodo de este 2020. al 2020 todos los profesores principales debemos ser doctores porque la ley establece que ahora todos los profesores principales deben tener la categoría, deben tener el grado de doctor para ostentar la categoría principal tener el grado de doctor y tener publicaciones. ¿por qué? porque están tratando de profesionalizar la carrera académica en el Perú. Que dicho sea de paso es un tema en el que yo me especializo, nosotros estamos a la cola en la región es decir México, no voy a hablar de Brasil que es un bicho realmente diferente, Brasil juega otras ligas. México, argentina, Chile, Colombia lideran los modelos de mejora en el proceso educativo de la carrera académica. tienen becas para profesores, estímulos para la producción académica y científica, Digamos, Chile declara 14000 investigadores al año, nosotros estamos entre 5 y 7, estamos a menos de la mitad y Chile produce 7000 artículos nosotros producimos 1500 lo digo bajito porque son cosas que...ahí tengo una publicación en mi researchgate que habla del estado de las dinámicas del sector universitario, si quieren entren y lo descargan, ahí están los datos del último censo y de la SUNEDU ahí sale el número de profesores...¿ok? entonces promoción por mérito no es tengo 3 años promuéveme a asociado. no, tengo 3 años si quiero subir a ser asociado, ¿cumpló con los requisitos para ser asociado? ¿cumpló con los criterios de evaluación de mi Departamento y de mi consejo y de la universidad para ser asociado? Entonces concursas, y no hay plazas para todos, es un concurso por mérito entonces por lo tanto tú tienes 8 profesores auxiliares que quieren ser asociados y solo hay 3 vacantes, entonces...entonces es complicado. Son concursos. ¿ok?

Investigador 2: eh profesora relacionado al tema de la carrera tendrá una noción de cuántos de los TPAs están tratando de ser [este] profesores ordinarios por así decirlo?

Bonifaz: no es que yo tenga una noción de cuantos tratan de ser, pero si cuando los profesores cuando están interesados me buscan entonces, yo tengo en mi mente de los que ya se han acercado al Departamento a manifestarme su interés en hacer carrera académica que hay un grupo importante de profesores TPA que aspiran a hacer carrera académica, entrar a tiempo completo que es la primera fase, es la primera fase es ¿me quiero dedicar a tiempo completo? concurso a una plaza a tiempo completo. los profesores a tiempo completo también se concursan, esto es muy meritocrático. no es como yo dicto a 10 horas contrátame a tiempo completo. no

Investigador 2: y aproximadamente del 100% de los TPA cuántos de este 100%...

Bonifaz: si yo dijera de los 100 que maso menos este...conozco porque yo tengo un año en el Departamento y hay muchos profesores nuevos que yo no conozco de antes, conozco a varios conozco al 70% de los profesores a tiempo parcial, hay 30% que no los conozco mucho y han entrado en los últimos 3 años y yo no he estado muy cerca de la Facultad en ese tiempo. De los que conozco y los nuevos yo he recibido maso menos 15 profesores que están interesados. Y hablo y me mantengo en contacto bueno ellos se mantienen en contacto conmigo porque ellos están interesados en conocer los requisitos y conocer los criterios para poder aplicar a la carrera. por ejemplo, nosotros lanzamos las convocatorias para los concursos y los profesores inmediatamente nos contactan y nos llaman. entonces ahí miras y dices se están postulando 8. para el ingreso se han postulado 9, para el ingreso a la docencia ordinaria se han postulado 9, de estos 9 cumplen con los requisitos 7, el concurso de los 7 es por 3 plazas. tenemos 2 vacantes para tiempos completos de estos se han presentado 7 van a entrar dos por plazas, no es que el Departamento decide quiere abrir 5 plazas, los Departamentos les pedimos las plazas a la universidad, el Departamento le dice oye tengo tantos alumnos estoy en tal proceso, mi ratio de alumnos profesores es tal, necesito incrementar el número de profesores en estas áreas. Te solicito 5 vacantes para profesor a tiempo completo. El Consejo evalúa los pedidos de los 16 Departamentos y dice este año se abre tantas vacantes para profesor a tiempo completo a gestión le tocan 3. Yo pedí 5, me tocaron 3 ¿ok? no es que tú pides y te dan, todo el mundo pide, también compites por las plazas, tú compites x las plazas, los profesores compiten por las plazas. es meritocracia, lo que tratas es que sea un proceso más bien de naturaleza selectiva en base a requisitos y en base a criterios ¿ok? hasta ahí estamos claros.

Investigador 1: sí

Bonifaz: entonces en la categoría principal estas 3 de auxiliar, estás 3 años en la asociada estás 5 años tienes que pasar 3 años como auxiliar 5 años como...y de ahí te vas a principal, estas nombrado y cada 7 años te evalúan para ver si puedes permanecer en la categoría

Investigador 2: y profesora, en que consiste el proceso de “nombración” de un profesor TPA. ósea como es el proceso

Bonifaz: el proceso no, es uno de los procesos más interesantes que hay. que es ser un profesor TPA, ya maso menos vieron en qué consisten...hasta donde llega el Departamento, el Departamento no toma decisiones solo, es algo bien importante que quiero que entiendan de los Departamentos Académicos y en esta universidad, porque en esta universidad a diferencia de otras universidad...creo que Pacifico y PUCP, miren ah Pacifico y PUCP eligen de manera colegiada sus jefes de Departamento Es decir los profes eligen a su jefe de Departamento, el resto de universidades los profesores eligen a sus decanos y los decanos eligen a sus jefes de Departamento. pero en PUCP y Pacifico son los jefes de Departamento ostentan la posición de [ehmm] jefe, pero no solamente para la parte administración de la carrera sino para la parte de promoción de la investigación. Entonces el objetivo es que el jefe promueva muy fuerte el tema de investigación, la línea de investigación recae en el Departamento Académico

Investigador 2: Una pregunta relacionada a lo que es la jefatura en sí, a quienes se podría considerar jefe inmediato de los profesores a tiempo parcial

Bonifaz: a ver, en términos generales un TPA trabaja muy de la mano con el Director de Estudios porque el TPA está directamente vinculado al curso que está dictando y el control del curso, del Silabo del curso, de la metodología del curso la tiene la Facultad. Y el director de estudio es el que maneja la currícula de la Facultad, entonces ¿con quién coordina más los TPA los temas de formación? con el director de estudio

Investigador 2: Ujum

Bonifaz: y esto está en la naturaleza porque es el profesor TPA viene a dictar el curso y como viene a dictar el curso y el curso está a cargo de la Facultad, su nexo directo es el director de estudio. Es el encargado de la implementación del plan de estudios, pero se contrata y se evalúa desde el Departamento, ósea no es que el director contrate, el Director dice...dice necesitamos, el decano y el Director dicen: “necesitamos profesores para estos cursos, te propongo esto” porque conoce, etc. Entonces ellos nos proponen a los profesores, los nuevos profesores para el dictado de los cursos que quieren ofrecer. ok? entonces aquí entra en un proceso de evaluación, aquí hay que mirar si tiene los requisitos, si tienen la maestría revalidada si la maestría es en el extranjero si ya tiene el registro de la SUNEDU. Si tiene experiencia docente y si no la tienen hay que pedirles que por favor vayan al IDU para que de ciertas maneras certifiquen ciertas habilidades y capacidades. nosotros tenemos que Tramitar su contrato, su carnet...carnet de universidad su biblioteca, explicarles los beneficios que le da la universidad. la parte administrativa con los TPA la tenemos nosotros y la parte pedagógica, formativa la maneja la Facultad porque están directamente vinculados estos procesos vinculados a un curso, un plan de estudio donde si el profesor TPA. si el profesor tiene varios cursos y varios horarios y tiene una serie de compromisos con la Facultad y con el Departamento empieza a vincularse cada vez más con nosotros, cada vez más...empieza a hacer más cosas, pasa más tiempo acá, necesita más beneficio, necesita más apoyo, quiere entrar a la docencia a tiempo completo. ese pase de ser profesor por asignatura a querer a hacer carrera profesoral no es que lo desvincule de la Facultad, empieza a mirar los requisitos y criterios de la carrera y eso se ven el Departamento Académico. los jefes del Departamento son responsables de esta parte del desarrollo...de la gestión de la carrera académica. pero el TPA entra por una demanda específica de un curso de la Facultad

Investigador 2: profesora, depende de un continuo, entre más me proyecto a la docencia y solamente a la docencia y entre más busco una carrera académica...

Bonifaz: Empiezas a mirar al Departamento porque el Departamento es el que de alguna manera gestiona...para la carrera académica

Investigador 2: perfecto

Bonifaz: ok. Entonces el TPA me estás preguntando

sí, retomando el proceso de contratación de los TPA

el TPA entra por una demanda específica de un curso Entonces por ejemplo te voy a dar un ejemplo, ehmm el curso de finanza finanzas 1 ya no tiene cuatro secciones si no tiene siete secciones. Entonces de los profesores que tenemos dictando a tiempo parcial más los que están a tiempo completo vemos que ya no hay forma de cubrir la nueva demanda del curso Hay que contratar profesores para los cursos de finanzas entonces empiezas a buscar la primera forma de Buscar es por referidos de los profesores o por recomendaciones de la Facultad. Ok, los TPA llegan así, tú no haces una convocatoria un concurso para TPA. Ok, normalmente un TPA entra por referido por la Facultad que domina el contenido del curso y que sabe más o menos dónde están los profesionales que pueden desempeñarse en el tema o de los propios profesores que dictan curso que traen referidos de la materia o pueden ser profesores de otros Departamentos Académicos o de otras unidades de la universidad que siempre están en contacto contigo y tú dices a mí me interesaría dictar finanzas a mí me interesaría dictar marketing o a mí me interesaría dictar operaciones. y cada vez tenemos un contacto más cercano con CENTRUM, entonces yo trabajo más de la mano con CENTRUM y entonces CENTRUM ya hemos empezado a nuestros profesores con doctorado están dictando en CENTRUM y sus profesores con maestría están viniendo a dictar acá porque queremos vincular más ambas Facultades o escuelas, la escuela de posgrado, la escuela de negocios con la Facultad de gestión. Pero el TPA entra así porque se le necesita para un curso y usualmente por recomendación de la Facultad o referidos por los propios colegas.

Investigador 1: profesora, respecto a eso, que es lo que sería más... ¿qué proporción sería, que los profesores sean por internamente. Ósea, entre Departamentos que los TPA sean entre Departamento s o que vengan externos que vengan recomendados por algunos profes o que sean reconocidos por la Facultad. ¿qué es lo más que común en los TPA

Bonifaz: en los TPA lo usual es que vengan de fuera

Investigador 1: ¿de fuera?

Bonifaz: de fuera

Investigador 1: profesionales fuera, externos a la PUCP en si

Bonifaz: pueden ser, lo usual es que más sean egresados de la PUCP (risas) de casualidad

Investigador 2: ¿no es un requisito?

Bonifaz: no, tú no tienes que ser egresado de la PUCP para ser profesor de la PUCP

Investigador 2: profesores que podrían ser...

Bonifaz: no, es...lo que pasa es que la PUCP es la mejor universidad del país, y para ciertas carreras la PUCP es la que destaca en el medio Académico, en el medio universitario entonces si tú buscas buenos ingenieros para dictar es obvio que vas a buscar a tus ingenieros egresados, pero eso no significa que no haya profesores buenísimos egresados o profesionales buenísimos egresados de otras universidades. desde que yo he entrado a trabajar en la Facultad y el Departamento mi objetivo ha sido atraer a profesionales...profesores buenos vengan de cualquier universidad que vengan y no sé si se han dado cuenta pero en este Departamento invitamos a la carrera a tiempo completo y a la carrera ordinaria profesores que no son egresados de la PUCP, tenemos profes de la de Lima, de la Pacifico, profesores de la san marcos, tenemos profesores de varias universidades ¿por qué? porque la universidad es una universidad abierta. y las universidades deberían tener una mirada más amplia del ejercicio profesional. si nosotros nos contratamos entre nosotros yo creo que lo que estamos haciendo es...

Investigador 2: sesgar

Bonifaz: (...) mirando de manera circular la realidad, entonces no es un requisito ser egresado de la PUCP de ninguna manera

Investigador 2: y en ese sentido ¿cuál sería la proporción?

Bonifaz: no, la proporción que definitivamente entre colegas se refieren colegas de la PUCP pero cada vez recibimos profesores de diferentes universidades, por ejemplo en marketing no tengo exactamente el ratio de todo el que están como TPA pero por ejemplo en MKT... (murmura) el 80% es de la escuela (risas) en marketing, en operaciones 60% no es de la PUCP a pesar que nosotros tenemos ingeniería industrial, nuestros profesores los dos a tiempo completo de operaciones y procesos no son de la PUCP, el profesor Velasquez y el profesor Córdova. invitamos a profes de ingeniería a dictar con nosotros claro que si porque son buenos pero lo que tratamos es en MKT tenemos gente de la de lima y gente de la Pacífico, en economía todos son de la PUCP. en investigación casi todos son de la PUCP porque la...la universidad se caracteriza por tener una propuesta de investigación bien particular no? que es una propuesta que dicho sea de paso para que les suene interesante, los de la Pacífico se llevan a investigadores de la PUCP. Entonces ellos, por ejemplo, su director de calidad es egresado de la PUCP. Su investigadora su jefa del centro de investigación es de la PUCP porque necesitas traer gente de investigación que ha sido formado en temas de investigación, ¿ok

Investigador 2: ujum

Bonifaz: pero no es un requisito para ser un profesor TPA ser egresado de la PUCP, que eso les quede bien claro, en realidad tienen que ser profesionales que demuestren una trayectoria profesional destacada, importante, interesante, que tengan la formación correcta y que de alguna manera les permitan a los estudiantes vincularse con las cosas que pasan en el mercado laboral, en el mercado del trabajo y en los sectores en los que estos profesores se desempeñan.

Investigador 1: profesora, y entre profesionales, sean de PUCP o no, y TPAs de otros Departamentos quienes se reciben más en el DACG, es decir, se traen más TPAs del Departamento de economía de ingeniería o se prefiere buscar en si en el mercado de profesionales?

Bonifaz: depende del curso

Investigador 1: uhmm

Bonifaz: si son cursos...no todos los cursos son cursos de aplicación inmediata, o sea, hay una discusión bien interesante en las reformas curriculares y los profesores tenemos perspectivas muy diferentes al respecto y son muy buenas porque para eso estamos los profesores...para no estar de acuerdo (Risas) pero hay por ejemplo una línea argumentativa que habla de lo que son los fundamentos de las disciplinas de las carreras y los fundamentos suelen estar vinculados a los conocimientos básicos de la formación profesional y están aquellos cursos que tienen que ver con la experiencia que se gana en el medio profesional y que te ayuda a hacer la parte más de aplicación profesional. Entonces, hay cursos que son más de aplicación profesional como por ejemplo plan de negocios, ¿ok? hasta el propio curso de finanzas ¿no? y hay cursos que son más de base conceptual o de razonamiento lógico o de digamos de pensamiento abstracto. los cursos por ejemplo de matemáticas financieras es un curso que lo que pretende desarrollar las habilidades de pensamiento abstracto matemático en los alumnos. muy básico, muy aplicado a las finanzas entonces normalmente lo enseñan los profesores que se dedican a hacer matemática financiera, no? el que está más en la cancha. Los profesores de métodos de investigación, por ejemplo, los cursos de métodos cuantitativos y métodos cualitativos, en ambos casos tenemos ...en el de método cuantitativos mucha gente que ha hecho estadística y econometría y normalmente es gente que viene del mundo de investigación y son cursos que lo que necesitan, necesitan desarrollar fundamentos cognitivos y conceptuales en los alumnos. Mientras que cursos mucho más aplicados donde lo que necesitas es diseñar un proyecto, o hacer una evaluación de gestión estratégica como con el profesor Soltau, tú no vas a hacer gestión estratégica en tu escritorio, tú tienes que ir a chambear con las organizaciones afuera. Pero no todo lo aprendes afuera porque hay ciertos fundamentos que necesitas ganar en la universidad y esos fundamentos suelen estar a cargo de algunas disciplinas con unos

profesores que tienen cierto tipo de formación y los fundamentos o los conocimientos y los perdón y las experiencias y los conocimientos de otros que tienen trayectoria profesional. Entonces no es que tú digas para los TPA preferimos a los de economía o los de ingeniería, no, para ciertos cursos es más conveniente convocar profesores que ya son profesores de ingeniería o de economía o de psicología. Se habrán dado cuenta que tenemos las carreras más afines...que se integran más con gestión son, algunos dicen la economía porque la microeconomía es una tributaria básica de la gestión, las ingenierías por los temas de operaciones; además economía te sirve tanto para la parte de finanzas como la parte de organización industrial como la parte de mercado es decir marketing. La ingeniería, la ingeniería industrial, las ingenierías hablan...trabajan mucho el tema de procesos, operaciones y tecnología y para eso trabajamos mucho con los profesores de ingeniería, ingenieros que además hacen su MBA si están en finanzas... ¿no? Toda la parte cultura, la parte de RRHH y organización tienen una primita hermana muy fuerte en psicología, todas las partes conductuales, cultura organizacional viene de la psicología o trabaja...la parte más teórica, más fuerte se trabaja con psicología ¿ok? No digo que los psicólogos lo hagan y nosotros no, pero hay una vinculación muy estrecha con psicología y todas las partes de teoría organizacional, la parte de liderazgo, la parte de comportamiento...la parte de teoría del cambio vienen de las ciencias sociales, de la sociología y la antropología. Entonces nosotros como habrán visto gestión trabaja con muchas disciplinas entonces es obvio que para los fundamentos de ciertas disciplinas tenemos a profesores que vengan de esas especialidades y eso es muy bueno, pero si queremos cursos en los que necesitamos que los alumnos tengan una interacción muy grande con el entorno entonces usualmente buscamos o tratamos de compensar que sean profesores con trayectoria profesional que permitan vincular al estudiante además con el mercado de trabajo.

Investigador 2: Profesora, entonces en esa búsqueda de profesionales que cumplan con un perfil y obviamente con los estándares de calidad de la PUCP... [es interrumpido]

Bonifaz: llámale requisitos Académicos porque no son estándares...

Investigador 2: requisitos Académicos

Bonifaz: son requisitos Académicos o requisitos profesionales (risas)

Investigador 2: entonces estos requisitos profesionales, usted consideraría que exista una competencia entre las mismas universidades por adquirir a los mejores tanto profesionales como Académicos?

Bonifaz: ¿Si hay competencia a nivel TPAs o a nivel profesores universitarios?

Investigador 2: uhhh bueno la competencia creemos a priori que se podría dar más en los TPA pero ¿de manera general?

Bonifaz: Sí, hay competencia ¿cómo lo diría? es lo que hay...es que las universidades se han convertido en espacios de formación masiva es decir son pocas las universidades de menos de 20 mil estudiantes...hay un montón de universidades, te estoy diciendo algo que no es si miran este informe de hecho se van a dar cuenta que lo que acabo de decir...perdón no es así. En realidad, lo que digo es que las universidades tienden a competir por cuota de mercado ¿qué quiere decir? Lo que quieren es muchos alumnos matriculados eso es lo que quiere decir, entonces la competencia de las nuevas universidades sobre todo las universidades del tipo corporativo, empresarial, viven de la matrícula entonces lo que necesitan es matricular a muchos estudiantes. Mientras más alumnos matriculas más profesores necesitas ¿no es cierto? para dictar cursos. entonces las universidades demandan profesores para dictar cursos, los profesores a tiempo completo son profesores que le cuestan a la universidad porque un profesor a tiempo completo te dicta, te investiga pero tú también tienes que invertir en el profesor, financiar ciertas cosas, darles ciertas facilidades y un profesor, estoy en mi lógica más de lo que...creo que va por tu pregunta, los profesores a tiempo completo son como una especie de lujo en las universidades, ¿ok? entonces las universidades privadas sobre todo tienden a buscar profesores TPAs porque salen más baratos ¿no? les pagas por curso y hay universidades que te pagan 20 soles la hora ok? y hay universidades que pagamos 10 veces más ¿ok? Hay diferentes tarifas, pero tú tienes profesores que te dictan por 20 30 soles la hora

y profesores en universidades que tiene la tarifa de 100 soles, 150 soles, 180 soles dependiendo de qué...en qué estas enseñando. pregrado, posgrado, formación continua ¿ok? Depende también de eso. Este ehmm entonces es cierto que las universidades buscan profesores para dictar cursos, pero hay mucha oferta para dictar cursos, es decir, hay muchos profesionales que se ofrecen para dictar cursos porque son expertos en su materia y son rápidamente captados por las universidades ¿ok? Como son TPAs los profesores pueden dictar en más de una universidad. Nuestros TPAs muchos estudios...eso me parecería interesante, eso es lo que ustedes lo van a hacer y lo podemos revisar juntos después...yo estimo que varios de nuestros TPAs, no voy a decir cuántos... dictan en más de una universidad. Entonces sus tiempos completos dictan también otra universidad porque es un privilegio ser invitado de dictar en otra universidad. cuando tú eres tiempo completo, eres ordinario y te invitan a dictar en una maestría o en otro programa eso le suma a tu Trayectoria académica porque eso quiere decir que te valoran en otras universidades en tu calidad de profesor ordinario o contratado a tiempo completo. Pero los profesores TPA dictan en varias universidades, tanto es así que en este último informe de la SUNEDU lo que se ve es que todavía son pocas las universidades que están generando condiciones para tener más tiempos completos y la mayoría prefiere tener con lo máximo que permite ley, que es 75% del total de profesores contratados como profesores por asignatura, ¿ok? ahora la ley obliga a las universidades a tener el 25% de sus profesores como tiempo completo. Donde hay más competencia es en los tiempos completos, donde hay más oferta y más demanda, más intercambio es en los TPA porque el mercado todavía es un mercado donde tú te mueves flexiblemente, dicto un curso en la PUCP, dicto en la pacífico, dicto dos en la de lima...nosotros tenemos varios profesores que dictan PUCP, Pacífico, Lima, UPC que son Piura, ESAN. son profesores que dictan en diferentes...que obviamente se habrán dado cuenta que son las universidades top entonces se mueven en este grupo de universidades. y tenemos además profesores que alentamos dicten en la Red Peruana de Universidades es decir si pueden dictar a las universidades que están vinculadas a la RPU a la PUCP o en universidades públicas de prestigio, que dictan en la UNI en la Universidad San Marcos, en la Agraria, San Antonio de Abad de Cusco, san Agustín de Arequipa. ¿ok? entonces, donde hay una real competencia por profesores en los profesores a tiempo completo y los profesores ordinarios con doctorado porque son muy pocos, los profesores con doctorado y son muy pocos los profesores con maestrías de investigación entonces ahí es donde las universidades se pelean a los profesores y ahí si hay una competencia interesante para mirar. en los TPAs también hay una oferta interesante, pero el mercado está más libre...no es que si yo te contrato como TPA te impido trabajar como TPA en otra universidad porque tu contrato es por asignatura, entonces es raro que te pidan exclusividad. hay universidades que piden exclusividad, creo que en algunos casos como TPA no, pero algunas piden por ejemplo...si tu pides dictar en la UPC la UPC te hace firmar un contrato de exclusividad, pero por ejemplo consorcio de universidad, somos consorcio PUCP, pacífico, Lima y Cayetano trabajamos mucho juntos, hacemos varias cosas juntos. Entonces es cierto que no puedes ser profesor ordinario en más de una universidad, profesor de carrera en una universidad. A veces algunos nuestros son profesores en San Marcos porque es pública privada entonces ahí hay una separación, pero en los TPAs hay mucha...yo más que competencia yo diría mucha movilidad, es decir, se van moviendo donde es más atractiva la oferta. Entonces, no es que yo te contrato y no te dejo...ahora, si en ese proceso de movilidad te das cuenta que ESAN, por decirte...la ESAN te ofrece mejores condiciones como TPA que en la PUCP es obvio que vas a preferir dictar más en la ESAN que en PUCP. La PUCP tiene un gran prestigio en términos de las condiciones de trabajo para sus TPA, primero nuestras tarifas son en promedio, estamos en el promedio superior. no estamos abajo, no al revés, subimos el promedio, pero hay otras universidades que están más especializadas en ciertas carreras como negocios pagan un poco más pues son universidades que tienen la posibilidad de orientarse más al mercado, nosotros tenemos más diversificada la oferta. pero lo que los profes TPA valoran mucho es que ser profe de la PUCP es tener una constancia de trabajo con la mejor universidad del país, entonces muchas veces los profesores dictan en varias universidades, pero tratan de no desvincularse de la PUCP porque la PUCP te da puntos en términos profesionales y Académicos ¿no? y porque la PUCP tiene algo que muy pocas universidades tienen y es que tiene un campus y unos servicios maravillosas que otras no tienen. Si bien estamos lejos y eso nos juega en contra y los profes te dicen “pucha venir hasta acá otra vez, me tengo que ir a dictar a ESAN y luego tengo que venir acá, tengo que decidir dónde me quedo”. Es cierto, pero cuando vienen a dictar un curso el campus es una mini-ciudad que te da todo, tiene restaurant, tiene banco, tiene centro comercial cruzando el muro. Tú ya haces una especie de vida citadina dentro de la universidad, en cambio

hay otras universidades que el campus está separado porque el campus...no son campus, son sedes. La de Lima tiene una política de profesores por asignatura bien interesante, que es muy diferente a la nuestra y tiene una propuesta de profesores a tiempo completo muy diferente a la nuestra también. Las universidades tienen sus propias políticas de carrera y nos diferenciamos bastante. pero los TPA que son lo que ustedes están mirando se mueven mucho, hay mucha movilidad, entonces creo que el término probablemente más movilidad, más que competencia

Investigador 1: profesora, eh, nos mencionó en alguna de las como que...que un TPA buscaría tener el nombre de la PUCP. que cree que motivaría a un profesional o un profesor de otro Departamento a dictar clases en la Facultad de gestión

ah, eso es una pregunta bien interesante, pero desde que yo ingresé a la Facultad en el 2007. la Facultad nació con un espíritu bien simpático, el fundador y el equipo con el que trabajó el fundador querían hacer de la Facultad de gestión un espacio atractivo para diversos profesionales, entonces el ambiente de trabajo de la Facultad es de un ambiente de trabajo bastante diferente a ambientes de trabajo que tienen otras unidades académicas. de verdad. Uno llegaba y lo tratan tan bonito muy los recibían bien. yo la primera vez que llegué te recibían muy bien, un ambiente super acogedor, muy participativo, te invitaban a las reuniones, primero era algo chiquito, éramos 10 12 15 profesores, se hacía una vida académica muy acogedora ¿no? entonces yo creo que la cultura de la Facultad y el Departamento son una cultura de acoger ¿ok? desde sus orígenes es una cultura “vamos a acoger a los profesores” y en ese proceso de acoger varios profesores sienten que trabajar en gestión es bacán. por ejemplo, los profesores de Derecho les gustan dictar acá no? a varios profesores de economía les gustaba dictar acá ¿no? primero somos un Departamento joven no tienes esto de la tradición PUCP que a veces tiende a ser bien ceremoniosa, bien formal...es más dinámica. la gente de humanidades, por ejemplo, había un profesor que es de humanidades. Danilo, no sé si lo conocen a Danilo

Investigador 1: he escuchado de él

Danilo dicta Repons...Ética y Responsabilidad Social, Danilo de Humanidades, Diego de Humanidades que también dictaba temas de teatro, arte, cultura. El profesor por ejemplo Gerardo Castillo que ahora está en ciencias sociales pero que ahora dicta con nosotros, les gusta el ambiente de gestión porque es un ambiente dinámico, más moderno ¿no? que cada vez se vuelve más exigente porque más gente quiere entrar entonces tú, cuando más atractivo te pones puedes exigir más (risas) ¿cierto no? Y lo ves porque mucha gente de otros Departamentos quieren entrar a los concursos a tiempo completo y de ingreso a la docencia ordinaria también quieren entrar acá entonces tú dices ¿por qué quieres entrar acá y no vas allá? entonces dicen “no es que allá es así así y que acá es así así” entonces [este] yo creo que gestión ha preservado de sus orígenes eso, el fundador lo que quiso era hacer un espacio acogedor para gente de diversas disciplinas, no era “sino eres así, no” no, era muy abierto a gente de diversas disciplinas. Lo importante era lo que tú sabías de tu experiencia profesional y de tu permanente especialización profesional, entonces creo que esto ha hecho que gestión acoja a muchos profesores y los profesores sientan que gestión es un espacio simpático para trabajar, lo cual no significa que ...que desconozcamos que además es más fácil entrar a gestión, todavía. menos fácil entrar a ingeniería, menos fácil entrar a economía porque ahí las reglas son otras entonces en ingeniería compiten por una plaza 20, en gestión compiten por una plaza 4 porque todavía no somos...no tenemos ese tamaño, allí hay más de 100 profesores a tiempo completo.

Investigador 2: Profesora, en...¿la gestión de los TPA es estandarizado en toda la PUCP o cambia dependiendo de cada uno de los Departamento Académico?

Bonifaz: ¿en qué sentido la gestión? ¿el contrato los servicios?

Investigador 1: ¿beneficios?

Bonifaz: lo mismo es para todos, el mismo contrato es para todos, todos tienen el mismo contrato, las mismas obligaciones y los mismos derechos. Se te descuenta lo mismo, se te paga lo mismo, todo igual.

porque ese contrato lo haces con la universidad a través del Departamento, pero el contrato lo firmas con la universidad por lo tanto todos los TPAs tienen el mismo contrato, las tarifas son las mismas para todos

Investigador 2: ok

Bonifaz: entonces hay un tarifario aprobado que te dice cuanto va a ganar cada profesor dependiendo de su categoría y su dedicación

Investigador 2: ah ok

Investigador 1: uhmm

Bonifaz: y los contratos son contratos por default que emite rrhh de acuerdo a las leyes laborales ¿ok?

Investigador 2: ok, y profesora, conoce un poco el perfil del TPA promedio

Bonifaz: ¿en qué sentido?

Investigador 2: en términos de género, en términos de grados Académicos

Bonifaz: ah, a ver, ¿variables...variables generales no? por ejemplo, yo te diría que están por debajo de los 45 años

Investigador 2: ok

Bonifaz: este, predominantemente hombres lo cual me sorprende ¿no? porque nuestra población estudiantil estudiantil es 60% 58% mujeres [este] el resto chicos y la población docente es varones ¿no? 60 y tantos % profesores hombres, 40% máximo profesores mujeres. hay una mayor presencia de profesores hombres que de profesoras mujeres, estoy siendo redundante, profesores...profesoras, en realidad debería ser profesores hombres, profesores mujeres ¿no?... (risas) si este tema de género me confunde, el lenguaje de género

(risas) y en término de grado Académico

Bonifaz: todavía tenemos profesores que están en proceso de acceder a maestría

Investigador 2: maestría ok

Bonifaz: pero en principio a partir del próximo año ningún profesor podría ser contratado sin maestría, en realidad ya no se contrata a ningún TPA sin maestría, los profesores TPA o contratados a tiempo completo que todavía no tienen maestría es porque están en proceso de sacar a maestría.

Investigador 1: ah ok

Bonifaz: pero ahora ya no ingresa a la universidad ningún profesor sin maestría porque la ley así lo establece, si quieren tumbar, yo espero que no lo hagan, pero eso es una gran cosa, si bajan los requisitos entonces las universidades van a dejar de invertir en los profesores entonces eso es una muy buena forma de hacer que los que quieren hacer carrera académica inviertan en sí mismo o que los que ya están dentro reciban el apoyo de sus universidades. Si quitas ese requisito esto va a volver a ser lo mismo de antes que había profesores universitarios que con las justas tenían el bachillerato y nunca habían hecho una tesis de investigación. ojalá que no, ahí hay un proyecto del Dr. Velásquez Quesquén que espero...espero no influya

Investigador 2: y profesora ¿cuál es el tiempo de permanencia promedio de un profesor TPA?

Bonifaz: Uy no, es bastante variable, tenemos profesores que están con nosotros desde muchísimos años, por ejemplo, los profesores de derecho... uff de toda la vida con nosotros, y TPAs leales, fieles, nos adoran, nosotros los adoramos

Investigador 1: por ejemplo, Rommy Chang

Bonifaz: Rommy Chang, nuestra Rommy es lo máximo, entonces nunca queremos que Rommy se vaya, nunca ¿no? y Rommy le tiene cariño, Rommy es una TPA que interesadamente deberían entrevistar en su muestra ¿no? viniendo de derecho, siendo TPA en gestión ¡cómo quiere gestión! este...tienes profesores TPAs, a ver, hay varios que tienen...tienen bastante tiempo ah

Investigador 2: y la proporción estos TPAs que tienen mucho tiempo asumo que son por, o en verdad son...

Bonifaz: no, no, o sea bastante tiempo ¿qué te digo? si un profesor a tiempo parcial está contigo por dos años o más como docente activo es un profesor que ya tiene una trayectoria docente teca contigo continua entonces yo te diría que más de la mitad de los profesores TPA están así

Investigador 2: como mínimos dos años

Bonifaz: sí, más, en realidad nosotros incorporamos...el ratio correcto es cuántos profesores TPAs nuevos invitamos por semestre, 10, 12, o sea la rotación es baja y en realidad es baja y en realidad no es rotación, que si la hay porque son profesores que te dejan porque ya no pueden porque tiene otra chamba o porque se ha dedicado a hacer sus maestrías o doctorados y ya no pueden seguir dictando tiene que priorizar entre trabajar y hacer la maestría entonces tú necesitas suplir a ese profesor, reemplazar a ese profesor y en otros casos es porque no les renuevas el contrato porque no les fue bien o les fue mal con....Digamos, hay un reglamento del comportamiento docente entonces los docentes se deben al reglamento docente si hay algún problema con el reglamento si hay algún incidente con el profesor la Facultad te dice no quiero volver a contratar al profesor, con todo el derecho no quiero volver a contratar al profesor

Investigador 1: ¿y esto sucede a menudo?

Bonifaz: eh, no tan a menudo pues porque en realidad buscamos entre quince veinte profesores al semestre que no es mucho, unos TPAs, no es muy a menudo. [este] Además tenemos varios TPAs que son ordinarios o sea tienes profesores a tiempo parcial por asignatura que son profesores ordinarios que entraron y se quedaron como ordinarios TPA o que alguna vez fueron tiempo completo ordinarios y después se fueron a trabajar fuera porque los invitaron porque los invitaron a trabajar fuera, pero siguen dictando con nosotros, siguen siendo ordinarios, pero son de dedicación por asignaturas. entonces y a esos los tienes años. ¿No? derecho tiene un montón de profesores TPAs ordinarios por años, la relación con los TPA tiende a ser una relación a largo plazo, no es una relación como en otras universidades de alta rotación. Yo diría que es muy baja la rotación de los TPAs.

Investigador 2: y hablando de esta, esta...este número de años promedio algo le da que caracteriza a los profesores TPA de la Facultad

Bonifaz: acuérdate que la Facultad tiene 10 años entonces eso es poquito tiempo para mirar el ciclo de vida o el patrón de comportamiento de los TPAs. Somos una Facultad jovencita y un Departamento jovencito y lo que tienes es que muchos de esos profesores están desde el principio...varios

Investigador 2: y viendo esta clara permanencia del promedio de los profesores TPA ¿que considera usted que es lo que más les atraería? porque esta... ¿por qué continúan dictando o que es lo que considera usted que los motiva a dictar en esta Facultad?

Bonifaz: ¿qué podría ser? mucho de sus TPAs son egresados PUCP y el egresado PUCP tiende al sentimiento de seguir siendo parte de su casa y le quiere devolver algo a la universidad y normalmente los egresados PUCP que dictan como TPAs es que están no por la remuneración, dictan por su vinculación con la universidad, ese es un grupito, no digo que sea así en todas, digo que ...que hay un grupo que dicta porque "Somos PUCP, seámoslo siempre" tenemos un grupo de egresados de Gestión, chicos jóvenes que han sido Jefes de práctica, no sabes la cantidad de egresados de Gestión que quieren ser Jefes de práctica, que quieren ser parte de la carrera, nosotros hemos estimulado mucho eso con los chicos además, yo he sido una de las que permanentemente digo oye, ¿no te interesa?, y ven a ser Jefe de práctica, que no es muy bueno que todos los profesores sean egresados de Gestión, pero sí creo que

es importante que aquellos que quieran hacer una carrera académica y que quieran hacer vida académica que piensen en... también en proyectarse con maestrías y doctorados fuera y regresar a ser profesores de su universidad. Si hay algo que yo promuevo es que no hagan la maestría y doctorado acá, que se vayan fuera y de ahí puedan,

Investigador 1: (risas)

Bonifaz: ... esa es mi filosofía, tienen que mirar otros mundos para, para regresar. Entonces yo creo que el espíritu PUCP jala mucho, entonces muchos de los TPAs, este, egresados PUCP dictan por camiseta PUCP y porque quieren devolverle algo a su universidad y te lo dicen, es bien bonito: “entonces yo quiero colaborar con la universidad”, otros grupos de profesores, es por el prestigio de la universidad, nuestra universidad da prestigio, mucho prestigio, yo lo he visto pues he estado más de 3 años o cerca de dos años o a lo largo de 3 años en educación continua, educación continua separamos, dijimos los profesores de educación continua se contratan por fuera, no entran por los de... hicimos una política para no separar y muchos profesores de educación continua quieren entrar en la PUCP porque quieren ser profesores PUCP, o sea esta voluntad de querer profesores PUCP es muy fuerte. Y de varias universidades valoran varios aspectos de la universidad.

Investigador 2: Y en su opinión, ¿por qué consideraría importante investigar lo que atrae a un profesional para dictar en nuestra Facultad?

Bonifaz: Porque ustedes, yo ... yo tengo claro por qué me interesa porque estoy investigando el tema de la carrera académica, con un grupo de investigación además. Yo creo que la ... que el sector de educación superior universitaria, recién se ha convertido en un sector en el que la sociedad está poniendo los ojos seriamente. A raíz de la crisis que hemos tenido por abrir tantas universidades, en ... en tan malas condiciones la gente ha tomado conciencia de que le ... le hemos estado haciendo mucho daño a la universidad peruana y como uno lo mira de manera comparada con otros países como: Chile, Colombia, Ecuador!, ¡Ecuador!, o sea Ecuador ha hecho milagros en 5, 10 años con la educación universitaria, nosotros hemos desastres con la educación universitaria y la apuesta siempre son sus profesores, no hay universidad sin buenos profesores. Es como los colegios, no hay colegios ... tú puedes tener la infraestructura más bonita con malos profesores y no funciona, o sea no digo que los profesores son fundamentales, digo que los profesores son el alma de la universidad, (risas), .. la universidad sin profesores? Lo demás suma, suma un montón, todo suma, pero una universidad como que ... sin profesores, por más que la gente diga “ah sí, que la tecnología, la inteligencia artificial, los cursos virtuales” pero detrás de todo eso, igual hay profesores, ¿ok? Entonces, ¿por qué creo que es importante investigar? Porque este sector, este sector, el sector de educa superior en el Perú es un sector importante. El futuro de muchos sectores industriales de desarrollo económico y social del país, va a depender de la calidad de las universidades y la calidad de las universidades dependen de la calidad de sus profesores. Y hay que mirar a los profesores. Ser TPA, TPC o ordinarios, hay que ver cómo se comportan aquellos profesión que quieran dedicarse a la docencia universitaria. Porqué lo hacen, porque lo hacen más en un lado que en el otro, es que no tienes otra opción laboral que terminas siendo profesor universitario o es que hacer vida académica se está convirtiendo en una opción atractiva para tu desarrollo individual y humana, porque antes ser profesor era ‘uy es profesor’ porque ahora es ser profesor es ser profesor universitario, en otros países tú te vas y dices ‘soy profesor de la universidad’ y eres profesor universitario, aquí nos está costando, ¿no?

Investigador 2: Profesora en ese sentido, ¿usted consideraría que conoce a sus profesores en su tiempo parcial, por decir, natural?

Bonifaz: No, honestamente, no.

Investigador 1 y 2: (risas)

Bonifaz: No, es ... digamos, ya quisiera yo conocer a mis tiempos completos y ordinarios. O sea, es... no es no conozca porque no sé sus nombres, no sé cuántos son, la distribución, o sea ... tengo información, pero que yo tenga, ¿que los conozco?

Investigador 2: No, pero en el sentido de saber sus motivaciones, sabes sus intereses...

Bonifaz: No, porque para eso sí me gustaría hacer el tipo de investigación que ustedes hacen ...

Investigador 2: ajá

Bonifaz: O sea eso es lo que se necesita hacer. Y me parece espectacular que los estudiantes les interesen saber qué motiva a los profesores, eso me parece espectacular, yo lo estoy haciendo a otro nivel porque también me interesa saber qué nos motiva

Bonifaz: (Risas)

Bonifaz: y creo que somos un espacio, er ... donde todavía tenemos muy poquita investigación, entonces lo que ustedes hagan va a ser espectacular, de verdad va a ser espectacular y me encantaría acompañarlos más en el proceso

Investigador 1: profesora, disculpe, me gustaría retomar algo que usted mencionaba hace... en la pregunta anterior, sobre que ... usted menciona que un profesional lo que también rescataría también de enseñar es ...es... símbolo PUCP, ¿no? O sea que destaca que er... que es un profesor, es un profesor que dicta en la universidad PUCP, entonces ¿cómo cree que esto influiría en su desarrollo de vida profesional? Tener, decir, tener el que ...

Bonifaz: o sea ¿afuera?

Investigador 1: Exacto, el hecho de ser un profesor que ha estado en la universidad PUCP

Bonifaz: Yo he regresado en la universidad PUCP después de 25 años de haber egresado, he trabajado en el sector público y en el sector empresarial, estuve 6, 7 años en sector público y el resto de años en la vida corporativa empresarial. Yo eh... volví, empecé a dictar nuevamente en el 2007, eh... entré a la SCVC a un banco, lo que no pude hacer en el grupo Telefónica, tampoco lo pude hacer desde el estado, a mí el estado me absorbió mucho, además me dediqué a... a estudiar y a trabajar para el sector publico, pero después cuando me fui al sector corporativo, cuando entré a trabajar al banco, una de las políticas del banco ... claro, era un banco transnacional, ¿no? (una de las políticas del banco era que tú tenias que hacer responsabilidad social, había muchas formas de hacer

responsabilidad social y habían varias formas de hacer responsabilidad social y una era educación (risas) cuando trabajé en el grupo telefónica yo trabajé con jóvenes, trabajé en el grupo Atento y trabaja en...yo manejaba las plataformas más grandes, tenía la dirección comercial que veía operaciones y ventas y yo trabaja con miles de operadores, supervisores y gerentes, y siempre pensé que si la educación en el así no mejoraba no teníamos futuro, nosotros en este grupo yo trabajé con españoles, este español que trabaja conmigo que era gerente general de la compañía tenía un programa de capacitación de jóvenes permanente y yo era su fiel seguidora en ese programa. Nos quedábamos hasta las 10 11 de la noche con supervisores, teleoperadores, jefes de planta porque sabíamos que había mucha deficiencia de formación, cuando entré al banco el banco me dijo, el banco valora la responsabilidad social y yo me miré y dije educación. Pregunté aquí a mis amigos y... ¿quién quiere? Quieren invitar a dictar y me llamaron a gestión. Me llamó gestión, me llamaron a entrevistarme, bacán, vente a dictar con nosotros esto y lo otro, entonces, las empresas valoran que sus ejecutivos tengan compromiso social, algunas más que otras y cada vez más profesionales que les va bien en la vida profesional valoran devolverles a las universidades lo que las universidades han hecho por ello. Entonces ¿qué es lo que yo creo que vincula a los profesionales con la universidad y a la universidad con los profesionales? Yo creo que hay una relación de mutuo beneficio y yo lo veo en muchos profesores TPA cuando converso con ellos porque me dicen: "ay sí, no voy a poder dictar en el siguiente semestre porque tengo que hacer esto" pero ¿por qué no puedes? Dicta un cursito, una tesis...a veces les ruego, una tesis. "¿Pero pueden ir a mi oficina?" Ya, que vayan a tu oficina, pero por favor...tenemos un profesor que ha regresado a dictar que me parece espectacular, Rafael Noé, ¿Lo conocen?

Investigador 1: Sí

Bonifaz: de RRHH, Rafael ha tenido una carrera de gerente de relaciones laborales, director de RRHH amplísima, entonces es un tipo que se maneja muy bien en muchos de esos temas y me dice “no tengo tiempo” y yo le decía una tesis, para que no te vayas y se mantenía permanentemente vinculado y al revés teníamos muchos profesores que teniendo mucho tiempo me decían “me han contratado, ¿puedes hacer algo para no desvincularte de la universidad?” ya, hacen sacrificios, pero los profesores hacen sacrificio a pesar de hacer el chambón de trabajar y mantenerse vinculados a la universidad. La profesora Mayen Ugarte, ¿la conocen? Pública

Investigador 1: He escuchado de ella, pero no la conozco

Bonifaz: Mayén está en el sector público y es la que está haciendo todas las reformas de gestión pública, estas nuevas normas que están saliendo de simplificación... ella está haciendo la simplificación pública, Mayen por favor, una tesis, aunque sea, no te desvincules de la universidad, tenemos 7 egresados trabajando con ella y encima siempre asesora las tesis. Si eso no se llama amor a la camiseta no sé qué es amor a la camiseta, claro cuando entra a la clase mayen asusta ¿no? Pero ese el compromiso que tú quieres de tus profesores, profesores que estando a tiempo completo o estando a tiempo parcial estén vinculados con la universidad.

Investigador 2: Profesora tenemos un dilema porque todavía hay una buena parte de la entrevista, no sé si dispone de tiempo

Bonifaz: ¿más? ¿Qué tanto más tiene que ver?

Investigador 2: Es que queríamos comentarles sobre si nos podría ayudar sobre cómo llegar a los profesores a través del correo electrónico

Bonifaz: Si quieren hacer este estudio lo podemos hacer

Investigador 2: Y también si nos podría ayudar a contactar con el jefe de Departamento Académico de comunicaciones

Por favor, porque no hemos podido tener contacto...

Bonifaz: ¿Con Hugo? Claro. A Hugo lo voy a ver el viernes

Investigador 1: Uff, genial

Investigador 2: Si quisiera saber si podríamos hacerle una entrevista similar, pero viendo su punto de vista

Bonifaz: Hugo es la persona más divertida del mundo, pero no sé si tiene mucho tiempo

Investigador 1: Sí, o sea hemos tenido contacto, pero a través de su secretaria aún

Bonifaz: Ya,

Investigador 2: Entonces le hemos mandado un mensaje directo al Sr. Aguirre y no nos ha contestado

Bonifaz: Háganme un favor, yo tengo el viernes reunión a las 10 de la mañana reunión de jefes de Departamento, los Jefes de Departamento nos reunimos un montón.

Investigador 1: Ya

Bonifaz: Pásenme un correo pidiéndome o forwardeandome el correo que le han mandado... diciendo así, bien delicadamente, profesora si le puede recordar al profesor Hugo...Hugo

Investigador 1: Aguirre

Bonifaz: para entrevistarlos, entonces me lo copian, me lo ponen con copia a Fiorella, entonces Fiorella lo va a imprimir y cuando yo me voy a la reunión me voy con el papelito y le voy a decir a Hugo, mira

Investigador 1: Gracias profesora

Bonifaz: (Risas)

Investigador 2: Profesora una cosita, creo que no terminamos de cerrarlo fue el proceso de contratación de los TPAs

Bonifaz: Ya, es un proceso en términos generales bastante rápido y expeditivo, la Facultad dice que para determinados cursos va a necesitar profesores cursos y que necesitan que tengan un determinado perfil, ¿ok? Nosotros...ellos pueden mandarnos recomendaciones o nosotros a partir de dos personas que son A1, Claudia y Melissa, que nos apoyan en todos los temas de docentes, entonces lo que ellas hacen es preguntarles a los profesores por referencias o en algunos casos soltar una difusión en el Facebook o por el boletín, entonces “wup” se presentan varios profesores. ¿qué es lo que se hace? Se convoca a un grupo de profesores tiempo completo o que sean profesores TPA pero que tienen mucho tiempo con nosotros, a veces se han presentado todos estos y de todos estos solo estos cumplen con el perfil que ustedes quieren, denles una mirada a estos, los profesores opinan, los colegas o sea son una revisión de pares opinan de los profesores TPAs que se están postulando y normalmente quedan una terna ... o dos ternas dependiendo del curso y les hacemos hacer clase modelo, entonces se les invita un día y tres profesores se sientan, o con Melisa o con Claudia, Melisa es la que lleva las actas, la que toma notas de las opciones, psicóloga educacional ..este ... y el profesor hace su clase maestra, los profesores les preguntan, entonces se hacen 2, 3 clases maestras y después el grupo de profesores se reúne y me dicen ‘mi opinión es esta’ y entonces hacemos con la Facultad decimos mi opinión de es este y se contraria a este’ muy rapidito entonces

Investigador 1: ahh ok, ok

Bonifaz: Pero participan bastante los profesores de los cursos y de preferencia los de tiempo completo y los ordinarios

Investigador 1: ah, ok, ok

Bonifaz: cuando son profesores para las menciones, participan los coordinadores de la mención, si son profesores para la pública: Giselle Romero, si es profesor ... si son profesores para social: Martin Beaumont y Mariana Alegre, los que normalmente recomiendan porque son de social y si es de empresarial, participan todos porque si bien Regina es la coordina todos los profesores de varios de los cursos...se manejan bastante bien en el mundo empresarial, 90%-85% de la bolsa está ahí.

ANEXO Q: Transcripción de entrevista al jefe del DAC

Datos de la entrevista:

Entrevistado: Hugo Aguirre, Jefe del DAC

Fecha de entrevista: 12 de junio del 2018

Investigador 1: (...)Y queremos consultarle si esta entrevista puede ser grabada

Aguirre: Sí claro, lo que sí tenemos que correr porque tengo como siempre una ...

Investigador 2: Entiendo profesor.

Aguirre: Ya está, a ver, cuéntenme.

Investigador 1: Bueno profesor, no sé si tuvo la oportunidad de leer el mensaje que le mandamos hace un tiempo atrás... eh el objetivo de nuestra tesis [...] el objetivo de esta entrevista en sí es conocer un poco más a fondo el mundo de los profesores a tiempo parcial por asignatura. Entonces por ello procederé a leer unas preguntas

Aguirre: Ajá, yo soy un profesor a tiempo completo...Principal, como Jefe del Departamento

Investigador 1: Claro, es como Jefe del Departamento, más que nada. La primera pregunta sería, a nivel general, [ehh] ¿cuáles son las principales funciones del DAC?

Aguirre: El DAC, como la mayoría de los Departamentos de la universidad, está dedicado a trabajar formación, investigación, relación con el entorno y docencia. Entonces esas dimensiones son parte de una chamba que está integrada a lo que hace también [la] Facultad, que por su lado es la que tiene que ver con las cuestiones académicas: la malla curricular y la relación con sus estudiantes, entonces como vez son complementarios.

Investigador 1: ¿Son complementarias el Departamento con la Facultad?

Aguirre: Sí

Investigador 1: Ok, ¿cuáles son los alcances de la jefatura del Departamento con los profesores?

Aguirre: Nosotros somos..eh nos debemos a los profesores, esto quiere decir que los docentes están siendo permanentemente atendidos por nosotros con relación a la infraestructura que necesitan para trabajar, con relación a los contratos de los profesores de todas las categorías y en todas las dedicaciones. Además de eso nosotros somos los que que tutelamos los procesos de ingreso a la docencia de la mano de la Dirección Académica del Profesorado y trabajamos con ellos las líneas de investigación del Departamento, los [este] las publicaciones que obviamente son las realizadas por los propios maestros, por los propios profesores

Investigador 1: Uhum, usted mencionó que dentro de los procesos que tienen es la contratación de profesores ¿cómo funciona este proceso?

Aguirre: En el caso de comunicaciones es muy interesante porque nosotros tenemos una Facultad cuya Decana tiene cuatro coordinadores, uno por cada especialidad, estos coordinadores ven cursos relacionados con la especialidad y le piden al Jefe del Departamento aprobar La provisión docente que ellos identifican. Nosotros en el Departamento trabajamos los cursos obligatorios comunes que son los cursos de sello particular de la especialidad de la carrera pero que llevan todas las especialidades. Entonces eso implica que nosotros tenemos que decidir quiénes son los profesores de esos cursos fundamentales y además evaluar a quienes son sugeridos por las coordinaciones de las especialidades.

Investigador 1: ¿las coordinaciones sugieren profesores?

Aguirre: Sí, pero no necesariamente las aprueban, quienes las aprueban es el Departamento

Investigador 1: ¿qué otras maneras tienen de contratar a esos profesores? Es decir, por sugerencia...

Aguirre: Nosotros también podemos...

Investigador 1: Ustedes pueden...

Aguirre: (...) Identificar claramente, directamente

Investigador 1: ¿De otros Departamentos o externos a la..?

Aguirre: Existe la posibilidad de encontrar de otros Departamentos, sobre todo cuando se trata de cursos muy especializados, cursos en los que nosotros sabemos que existen muy buenos profesores en otros lados.

Investigador 2: Disculpe profesor, y en términos de proporción ¿cuánto más se contrata de exterior o cuánto más se hace convocatorias internas?

Aguirre: nosotros tenemos un grupo de profesores a tiempo completo y ordinarios que son aproximadamente 34 ordinarios de los cuales un poco más de la mitad son profesores a tiempo completo y tenemos 200 profesores. Entonces la mayoría, sustancial mayoría, son profesores a Tiempo Parcial por Asignatura...TPA's

Investigador 1: ok, ¿usted cree que existe una clase de competencia por los mejores docentes entre las universidades?

Aguirre: eh, es evidente que sí porque la masa crítica de docentes no alcanza para la cantidad de universidades que hay en, por ejemplo, por ejemplo, la especialidad nuestra. Entonces es claro que por la escala de pagos, por las categorías de los profesores compartimos profesores con otras universidades. En el caso específico de la Católica es muy frecuente que nuestros profesores enseñen también en la Universidad de Lima, en la UPC, en privadas, ¿no?

Investigador 1: ¿ustedes tienen entonces mapeado eso?

Aguirre: no (...)

Investigador 1: ¿no lo tienen mapeado...?

Aguirre: (...) no, pero sabemos que existe

Investigador 1: claro.

Aguirre: (...) porque la mayoría de los profesores informan el horario que tienen, no sé...informan de la relación que establecen o contractual que tienen con otras universidades ¿no?

Investigador 1: Uhm,

Investigador 2: Eh profesor, qué funciones tiene un profesor TPA de comunicaciones

Aguirre: Un profesor TPA de comunicaciones tiene las mismas funciones que tiene un TPA en cualquier otro Departamento. En principio, tiene que dictar clases y prepararlas lo cual implica una permanencia horaria que es muy distinta a la de un profesor a tiempo completo. Su permanencia en las instalaciones de la universidad se limita al dictado de clases y a la preparación en ocasiones. Hay muy pocas posibilidades de socialización porque precisamente dictan clases en otro sitio y están en permanente movimiento. Entonces eso es una característica muy propia del TPA que enseña en nuestro Departamento.

Investigador 1: ¿Tiene alguna obligación más allá de las que me ha mencionado?

Aguirre: No, sólo los contractuales que tiene que ver con dictar clases...

Investigador 1: las contractuales princip [es interrumpido]

Aguirre: prepararlas bien y ser evaluado

Investigador 1: profesor y ¿usted cuál considera que sería el jefe inmediato de un TPA? ¿A quién los jefes..? osea, ¿a quién?...¿los TPA reportan a algún cargo en...?

Aguirre: al jefe del Departamento

Investigador 1: ¿al jefe del Departamento?

Aguirre: Pero también hay mucho TPA que reportan al coordinador de la especialidad. ¿Se dan cuenta? Entonces en muchas ocasiones es el coordinador de la especialidad el que coordina y reporta al jefe Departamento lo que ocurre dentro de su especialización porque si no sería demasiado recurso humano digamos que estaría en contacto directo con el jefe de Departamento.

Investigador 1: ok ok. Eh bueno creo que mencionó que la gestión de los TPA es estandarizada Para toda la Católica cierto no?

Aguirre: si...

Investigador 1: no hay algo más agregado que

mira, lo que ocurre en Es que en algunos Departamentos como en este caso también, hay algunos TPA que tienen un compromiso mayor (...) porque están a la expectativa de hacer carrera docente y entonces hacen labor de responsabilidad social, tienen relaciones con los estudiantes de una manera más inte nsa pero eso no está en el contrato. y es una cosa peculiar porque si está en el CV PUCP, no como una exigencia pero sí como un rubro que va a ser evaluado cuando postulan a la ordinarización.

Investigador 1: ujum

Aguirre: ¿no? es una cosa medio paradójica, tú le pides que sea a tiempo parcial cuando postula le pides que haga varias cosas que no tiene porqué hacer por contrato pero que tiene que hacer por voluntad.

Investigador 1: ¿esos requisitos que se piden son establecidos por la misma Universidad o por el Departamento?

Aguirre: no, no, por la universidad, porque están el CV PUCP.

Investigador 1: ah ok

Aguirre: tú dices, los TPA no tienen obligación de llenar el CV PUCP

Investigador 1: claro

Aguirre: pero en el fondo si quieren carrera universitaria lo más adecuado es que él porque si no son tiempo completo algo tienen que mostrar dentro de su currículum vitae

Investigador 1: y como nos menciona ahorita que hay algunos que tiene una prospeccion a ser tiempos completos u ordinarios. ¿usted como sabe eso? las intenciones de los TPAs de volverse ordinarios..

Aguirre: porque la manifiestan, porque además como se supone cada vez es más frecuente, la convocatoria es una convocatoria abierta entonces se distribuye la convocatoria entre los miembros del Departamento que son profesores a tiempo completo, tiempo par...TPA

Investigador 1: Ujum

y se enteran y postulan entonces ahí sabes quiénes...

Investigador 1: ¿es cuando postulan?

Aguirre: es cuando postulan, pero también vienen a hablar con el jefe de Departamento, manifiestan su interés, preguntan por cuándo va a salir la convocatoria. entonces tienen

Investigador 1: eh maso menos que % de profesores TPA...

Aguirre: ahorita tenemos un concurso de ordinarización que es mañana y tenemos...tuvimos como 20 y tantos concursantes. si tenemos 200 es el 10% aproximadamente

Investigador 1: ok

Aguirre: ujum, por lo menos manifiestan la intención

Investigador 1: que manifiestan la intención

Aguirre: ujum

Investigador 1: claro, que cree usted que motivaría a un profesional o un profesor de otro Departamento a dictar clases en la Facultad de comunicaciones?

Aguirre: hay varias eh cuestiones, en primer lugar ocurre que hay Departamentos que están saturados

Investigador 1: ok

Aguirre: por ejemplo, humanidades, filosofía ¿no? y hay gente de esos ámbitos que tiene algún nivel de conocimiento de comunicaciones que pretende dar clases aquí. ha habido por los 20 años del Departamento Una particularidad que es que tenemos muchos proveedores de otras áreas de la Universidad, egresados o profesores que dictan clases aquí y que no necesariamente son especialistas en comunicación

Investigador 1: claro

Aguirre: pero ese es un fenómeno que se repite en otros Departamentos que requieren...por ejemplo nosotros tenemos dos o tres profesores que dictan en Gestión, una la profesora Carmen Rdriguez, no sé alguien más ¿no?

Investigador 2: Barco, Natalia Barco

Aguirre: Natalia Barco, entonces, que son profesores que pertenecen a este Departamento, pero dictan allá, que está muy bien. a mi también me pidieron que lo haga pero yo no podía.

Investigador 2 o 3? profesor una consulta, y, [eh] bueno reiterando un poco el tema de la proporción eh, aproximadamente qué porcentaje son profesores que dictan en Departamentos Académicos...

Aguirre: eso es muy poco, no es ni un 4% 5% como máximo

Investigador 1: ¿suelen ser externos?

Investigador 2: suelen ser externos, ok

Aguirre: la mayoría de las veces

Investigador 1: ok profesor, entonces de acuerdo a su respuesta anterior la principal motivación sería el querer enseñar en sí en alguna Facultad de la PUCP pero como no pudieron entrar a otros...

Aguirre: esa es una, esa es una...

Investigador 1: esa es una

Aguirre: la otra es que tengan la especialidad y que quieran hacerlo eh o que hayan hecho la especialidad después de haber hecho derecho no sé

Investigador 1: ok

Aguirre: (...) eso tiene sentido. También hay otras especialidades dentro de la universidad que son muy próximas, literatura...lingüística y literatura. Acá tenemos varios profesores de semiótica que son egresados de lingüística y literatura y que tienen posgrados en lo que se necesita.

Investigador 1: ok ok, eh cual sería el perfil de un TPA promedio, es decir, edad, género, grado Académico

Aguirre: entre 30 y 50 años, con especialidad en comunicacion en alguna de las distintas especialidades ahora con un posgrado o maestría

Investigador 1: claro

Aguirre: ya voy en un ratito (Dirigiéndose a otra persona) Sino no pueden entrar y ese es un problema. entonces este el perfil está un poco cerrado sobre todo ahora que nosotros queremos cerrarlo más porque tenemos una presión muy fuerte de gente que no es de comunicaciones que quieren entrar acá porque no entran en otros espacios

Investigador 1: ok ok, ¿cual consideraría que es el objetivo de una persona para establecerse como un TPA en la Facultad

Aguirre: eh eh yo supongo que los objetivos tienen que ver con cuestiones académicas

cuestiones académicas. Tienen que ver con la especialidad, tienen que ver con la investigación en la especialidad, tiene que ver con el prestigio de la universidad y el prestigio de la Facultad y del Departamento que son muy atractivos, ¿no? para...a diferencia de lo menos atractivo que es el sueldo.

Investigador 1: uhmm, ¿usted considera que lo menos atractivo es el sueldo?

Aguirre: lo menos atractivo es el sueldo, lo otro resulta atractivo porque si es posible entrar ahí no hay una chamba fija tienes una serie de posibilidad, esta universidad permite que dictes clases en otros sitios, puedes complementar la cuestión salarial. Y pasa con mucha frecuencia que inclusive los profesores ordinarios a tiempo completo tienen algún tipo de otra actividades: consultorías clases en otros espacios..dependiendo de su prestigio

Investigador 1: claro, eh por que usted cree que sería util conocer lo que atrae a un profesional a dictar clases en esta Facultad

Aguirre: porque está entre las mejores Facultades dentro del país junto con la universidad, ese es un asunto clave porque además tenemos especialidades que no hay otros sitios, sobre toda la de comunicación para el desarrollo, antes teníamos además artes escénicas. pero esa especialidad es una especialidad clave que tiene muycho atractivo ¿no? la otra es que aquí tenemos la particularidad que contratamos a profesores que hacen y conocen academicamente lo que enseñan, entonces la mayoría de profesores son gente que trabaja en los medios pero que además tiene posgrados

Investigador 1: profesor, para finalizar, de manera general eh considera usted que conoce usted a los profesores TPA

Aguirre: eh no, no a todos

Investigador 1: no a todos

Aguirre: los conozco a todos, pero no he tenido relación con todos como debiera tenerla un jefe de practica y eso es imposible en la medida en que 200 sujetos que están viniendo en distintos horarios es muy difícil...

Investigador 1: es complicado

Aguirre: es complicado, muchos de ellos cuando hay juntas de profesores no pueden venir por el tipo de horario en el que se hace esta actividad entonces hay una dificultad

Investigador 1: ¿pero considera que es importante?

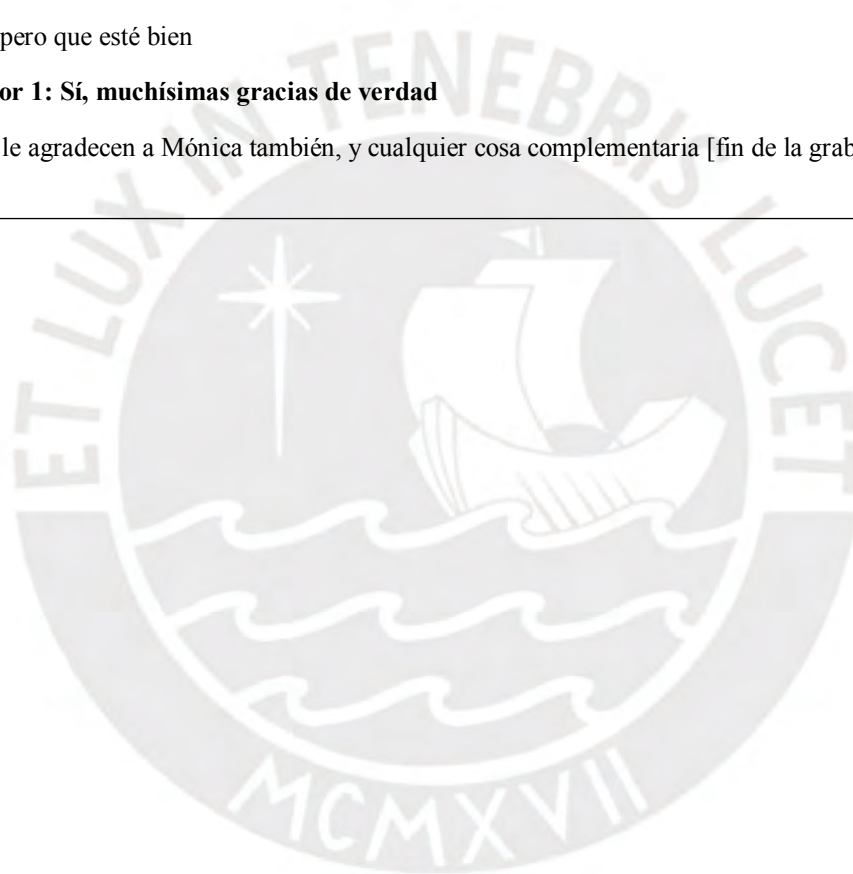
Aguirre: claro que sí, sumamente importante porque una de las cosas que tiene que tutelar el Jefe de Departamento es la edificación y el mantenimiento de la comunidad académica que es la que se hace con los profesores en relación con las autoridades y los propios estudiantes

Investigador 1: bueno profesor, creo que eso sería todo

Aguirre: espero que esté bien

Investigador 1: Sí, muchísimas gracias de verdad

Aguirre: si le agradecen a Mónica también, y cualquier cosa complementaria [fin de la grabación]



Consentimiento informado Mónica Bonifaz

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El atractivo organizacional: estudio de su valoración en profesores a tiempo parcial por asignatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Felipe Soltau Salcedo.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer en qué consiste el atractivo organizacional para los profesionales que se dedican a la docencia universitaria a tiempo parcial (TPA) de las facultades de FGAD y FCAC. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

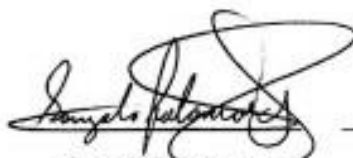
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Ricardo Chávez

20123015



Gonzalo Palomares

20131435



Hernando Alfaro

20131104

Yo, Mónica Patricia Bonifaz Chirinos, jefa del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El atractivo organizacional: estudio de su valoración en profesores a tiempo parcial por asignatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Jefa del Departamento Académico de Ciencias
de la Gestión

Consentimiento informado Hugo Aguirre

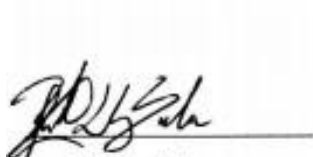
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El atractivo organizacional: estudio de su valoración en profesores a tiempo parcial por asignatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Luis Felipe Soltau Salcedo.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer en qué consiste el atractivo organizacional para los profesionales que se dedican a la docencia universitaria a tiempo parcial (TPA) de las facultades de FGAD y FCAC. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Ricardo Chávez

20123015



Gonzalo Palomares

20131435

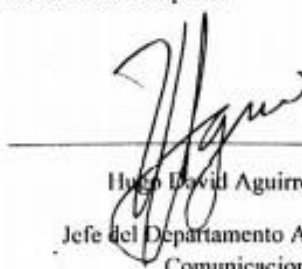


Fernando Alfaro

20131104

Yo, Hugo David Aguirre Castañeda, jefe del Departamento Académico de Comunicaciones, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El atractivo organizacional: estudio de su valoración en profesores a tiempo parcial por asignatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Hugo David Aguirre Castañeda

Jefe del Departamento Académico de
Comunicaciones

