

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**



**EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN
BÁSICA DE LA ALDEA SANTA MARÍA DE JESÚS**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. CÉSAR NOÉ SOLÓRZANO ROSALES

**PREVIO A OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
QUE LO ACREDITA COMO**

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

QUETZALTENANGO SEPTIEMBRE DE 2014

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Todo poderoso que nos da la vida, salud y sabiduría, permitiéndonos hacer realidad nuestros sueños.

A MIS PADRES

María Concepción Rosales Galicia de Solórzano, Edwin Oswaldo Solórzano Alvarado, mi agradecimiento eterno a ambos por su amor, paciencia y apoyo.

A MIS HERMANOS

Carlos Amilcar, Byron Fernando, Edgar Oswaldo, Alma Noemí (Mimi), Sonia, Yoly, Telma (+), te amamos y tenemos siempre presente en el pensamiento, recuerdos y corazón.

A MIS SOBRINAS Y SOBRINOS.

Que los triunfos de la familia sean ejemplo y nos unan cada día más.

A MI ASESOR

Msc. Walter Alfredo Santizo López, de igual manera a Msc. Sandra Concepción de León López y Licda. Brenda Tohom por su gran aporte.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y AMIGOS

Gracias por su amistad y solidaridad y por tantos buenos momentos que hoy son grandes recuerdos y a seguir adelante en la realización de nuestras metas

**A SANTA MARÍA
DE JESÚS**

Tierra bendita que me a visto evolucionar
como persona y profesional.

AL AMOR

En todas sus manifestaciones y ámbitos del ser
humano pues nos hace personas felices y
realizadas.

**A UNIVERSIDAD
SAN CARLOS DE
GUATEMALA "CUNOC"**

Por darme abrigo y ser el lugar en donde se
hizo realidad mi sueño profesional.

PADRINOS

Msc. Walter Alfredo Santizo López.

Msc. Sandra Concepción de León López.

Índice

Introducción	1
Capítulo I	
Diseño de Investigación	
El Nivel del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.4 Justificación del Problema	7
1.5 Hipótesis	7
1.6 Delimitación de la Investigación	8
1.7 Metodología de la Investigación	8
1.8 Marco Teórico Preliminar	11
Capitulo II	
Marco Contextual	
El Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de la Aldea Santa María de Jesús	
2.1 Monografía del Municipio de Zunil	13
2.2 Derecho a la Educación	14
2.3 Principios y Fines de la Educación Guatemalteca	15
2.4 Nivel Medio	19
2.4.1 Sector Público	20
2.4.2 Perfil del Docente de Nivel Medio	20
2.5 Misión y Visión del I.N.E.B	22

Capitulo III

Marco Conceptual

Clima Organizacional y Desempeño Laboral

2.1 Definición de Clima Organizacional	24
3.1.1 Características del Clima Organizacional	26
3.2 Tipos de Clima Organizacional	28
3.2.1 Clima de Tipo Autoritario	28
3.2.2 Clima de Tipo Participativo	29
3.3 ¿Cómo se mide el Clima Organizacional?	30
3.3.1 Encuestas de Clima Organizacional	30
3.4 Desempeño Laboral	35
3.4.1 ¿Quiénes son los Responsables de Evaluar?	40
3.4.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	42
3.4.3 Criterios para la Evaluación del Desempeño	42
3.4.4 Métodos de Evaluación	43
3.4.4.1 Métodos de Evaluación con Base en el Pasado	43
3.4.4.2 Métodos de Evaluación con Base en el Desempeño Futuro	64
3.4.4.3 Métodos de Evaluación basada en Retroalimentación	65
3.4.5 Cómo y Cuándo Evaluar	68
3.5 Proceso de Evaluación de Desempeño en el INEB	70

Capitulo IV

Análisis de Resultados

El Nivel del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús

4.1 Introducción	71
4.2 Escala de Clima Organizacional Dirigido a Docente	72
4.3 Cuestionario de Clima Organizacional dirigido a Docentes	86

4.4 Lista de Verificación del Clima Organizacional de directora a docentes y preguntas del proceso de evaluación de desempeño del trabajo docente.	107
4.5 Cuestionario del Clima Organizacional dirigido a Estudiantes	124
4.6 Conclusiones	139
4.7 Recomendaciones	141

Capítulo V

Propuesta

Guía de Mejoramiento del Clima Organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica y Programa de Evaluación de Desempeño Docente.

5.1 Introducción	142
5.2 Justificación	143
5.3 Objetivos	143
5.4 Contenido de la Propuestas	145
5.4.1 Círculos de Calidad	145
5.4.2 Programa Círculos de Calidad	147
5.4.3 Programas de Mejoramiento Clima Organizacional	149
5.4.4 Manual de Evaluación de Desempeño del Trabajo Docente	154

Anexos

Anexo 1: Escala de Clima Organizacional de Martha Alles	168
Anexo 2: Cuestionario Clima Organizacional Docentes	170
Anexo 3: Lista de Verificación Clima organizacional Directora y Preguntas de Evaluación de Desempeño Docente	171 172
Anexo 4: Cuestionario Clima Organizacional Estudiantes	173
Anexo 5: Cuadros Estadísticos	174
Bibliografía	181

INTRODUCCIÓN

El estado de Guatemala tiene la obligación de proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna, según el artículo número setenta y uno de la Constitución Política de la República de Guatemala; así mismo en el artículo setenta y dos –primera parte- establece que la educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal.

Al promover el desarrollo integral de la persona, se apoya el desarrollo del país; por ello la educación es vital y el desempeño de quienes realizan la labor de aprendizaje es muy importante.

El desempeño de los integrantes de una organización depende de una diversidad de factores: relaciones laborales, liderazgo, comunicación, motivación, ambiente de trabajo, entre otros; los cuales forman parte del clima organizacional.

El clima organizacional es un aspecto inherente y a la vez único en cada organización; un buen clima organizacional influye directamente en el desempeño del personal. En las organizaciones educativas, el desempeño del personal docente debe ir siempre en busca del perfeccionamiento, apoyando el desarrollo educativo e integral de la población en edad escolar.

En base a lo expuesto anteriormente, el estudio del clima organizacional se realizó en el Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea de Santa María de Jesús con el objetivo de establecer la relación con el desempeño de los docentes.

Los resultados de la investigación forman parte del presente trabajo de graduación, el cual se integra así:

Capítulo I, Diseño de investigación constituido por el planteamiento, definición, objetivos y justificación del problema estudiado; así como delimitación de la investigación.

En el capítulo II se presenta el marco contextual intitulado Instituto Nacional de Educación Básica –INEB- de la Aldea Santa María de Jesús.

El Marco Conceptual del Clima Organizacional y Desempeño Laboral se desarrolla en el capítulo III

En el capítulo IV se presentan los resultados de la evaluación de clima organizacional y desempeño del personal docente del Instituto; en este capítulo se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones.

La propuesta de Guía de Mejoramiento del Clima Organizacional y Programa de Evaluación de Desempeño Docente se presentan en el capítulo V.

La sección final corresponde a anexos la cual contiene la escala de clima organizacional, lista de verificación, cuestionarios, cuadros estadísticos y bibliografía.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA ALDEA SANTA MARÍA DE JESÚS.

1.1 Planteamiento del Problema

El Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B) se encuentra ubicado en la Aldea Santa María de Jesús, Municipio de Zunil, Departamento de Quetzaltenango y brinda servicios educativos a jóvenes de la aldea y lugares cercanos.

El Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B), cuenta con ocho docentes, dos varones y seis mujeres y con una población educativa de setenta y un estudiantes; de los cuales treinta y uno son varones y cuarenta son mujeres, a quienes se les proporciona educación de primero a tercero básico.

El I.N.E.B fue creado mediante resolución 12-12-2008 y lleva seis años en servicio y funciona en las instalaciones de la Escuela Oficial Rural Mixta en jornada vespertina, lo cual crea un clima de inseguridad por no contar con un edificio propio y por ende se ve afectado su desempeño.

El personal docente que actualmente labora en el I.N.E.B se sometió a un proceso de convocatoria y posteriormente fueron nombrados para quedarse trabajando en dicho establecimiento, el horario de trabajo es de 13:00 PM a 18:00 PM, de lunes a viernes, lo cual les permite continuar con sus estudios universitarios los fines de semana pues su horario laboral es flexible y de esta manera fortalecer su desempeño laboral.

Chiavenato (2002) expone que el desempeño laboral es la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En este sentido el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como: la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad.

En el desempeño laboral influyen factores como: la motivación, adecuación y ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento del trabajo, la participación del empleado, la formación y el desarrollo profesional entre otros.

En el caso del personal docente del I.N.E.B no cuentan con ninguna motivación para mejorar su desempeño laboral, la rutina y el hacer siempre lo mismo es el común denominador.

Para Méndez Álvarez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que expresa por variables (Objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales...cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Según lo anterior el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él; en otras palabras es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y productividad.

Estudios realizados han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El clima organizacional en el I.N.E.B presenta debilidades por el descontento entre el personal docente debido a las funciones que corresponde desempeñar, participación y la actitud de cada uno.

Condiciones como la descrita anteriormente son relevantes y deben ser tomadas en cuenta por las autoridades educativas y los responsables de dirigir el establecimiento en mención.

En base a lo anterior es importante medir el nivel del clima organizacional en el personal docente del I.N.E.B y su relación con el desempeño laboral; como están desempeñando los docentes su trabajo, existe capacidad, liderazgo, como es su comportamiento, es un ambiente físico y humano adecuado, cómo son las relaciones laborales, son aceptables, existe participación, cooperación y comunicación.

En función de lo planteado surge la interrogante siguiente:

¿Cuál es la relación que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús?

1.2 Definición del Problema

¿Qué factores intervienen en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.)?

¿Cuál es el nivel del clima organizacional en el Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.)?

¿Qué influencia tiene el clima organizacional en el personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.)?

¿Qué factores influyen en el desempeño laboral?

¿Qué instrumentos utilizan para evaluar el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB)?

¿Qué procesos utilizan para evaluar el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB)?

¿Qué métodos utilizan para medir el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB)?

¿Quiénes integran el comité que evalúa el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB)?

¿Cómo es el nivel de desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.)?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica de Santa María de Jesús.
- Identificar el nivel del clima organizacional en el personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica de Santa María de Jesús.
- Describir la influencia que tiene el clima organizacional con el personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.
- Indicar el proceso de evaluación de desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.
- Indicar como es el nivel de desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.

1.4 Justificación del Problema

Un ambiente armónico, de respeto de comunicación y colaboración es importante en toda empresa lo cual definitivamente repercute en el desempeño laboral de los trabajadores por lo que es de vital importancia prestar atención al clima organizacional.

Poco o casi nada se hace respecto al clima organizacional en el ámbito educativo y la relación que tiene con el desempeño laboral de los docentes por lo que se hace necesario realizar un estudio más profundo que proporcione información de cómo es el ambiente real dentro de los establecimientos educativos de nivel medio.

Además en los centros educativos de nivel medio existen muchas condiciones humanas y físicas desfavorables y es bueno identificarlas con claridad para poder realizar acciones y contrarrestarlas.

Por tal motivo la presente investigación se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Educación Básica de Santa María de Jesús que está presentando dificultades en su clima organizacional lo cual podría estar afectando el desempeño laboral de los docentes.

1.5 Hipótesis

El clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica –INEB- del municipio de Zunil, está integrado por aspectos como: ausencia de trabajo en equipo, poca comunicación y colaboración; los cuales influyen desfavorablemente en el desempeño laboral del personal Docente.

1.6 Delimitación de la Investigación

1.6.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús, del Municipio de Zunil del Departamento de Quetzaltenango.

1.6.2 Delimitación Temporal

La investigación se realizó del 13 de enero al 07 de febrero de 2014.

1.6.3 Delimitación Teórica

El presente estudio se enmarcó en conocimientos, conceptos y definiciones de administración de recursos humanos.

1.7 Metodología

1.7.1 Población y Muestra

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Educación básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús, la población seleccionada estuvo conformada por ocho docentes del género femenino y masculino de 25 años en adelante.

Setenta y un estudiantes de 13 a 16 años del género femenino y masculino, el muestreo fue probabilístico con toda la muestra, todos los elementos de la población se iniciaron con la misma probabilidad de ser elegidos.

Cuadro No. 1

Sujetos	Establecimiento	Cantidad
Docentes	I.N.E.B.	8
Estudiantes.	I.N.E.B.	71
	TOTAL	79

Fuente: Dirección Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B)

4.2.1 Formula

Rodríguez, Moguel. Ernesto (2005:85), plantea la fórmula para obtener la muestra de poblaciones finitas; ya que se conoce el número de estudiantes y corresponde a un número finito se aplicara dicha fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

4.2.1.1 Simbología

<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>	<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>
<i>n</i>	<i>Muestra</i>	<i>P</i>	<i>Proporción</i>
<i>N</i>	<i>Población</i>	<i>Q</i>	<i>(1- Proporción)</i>
<i>Z</i>	<i>Confiabilidad</i>	<i>d</i>	<i>Error esperado</i>

Y, los criterios establecidos para obtener la muestra fueron los siguientes:

- N (población): 71 estudiantes
- Z (confiabilidad): 1.96
- P (proporción): 0.05
- Q (1-proporción): 0.95
- d (error esperado) 0.06

Sustituyendo y despejando la fórmula:

$$n = \frac{71 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.06^2 * (71 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{71 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0036 * (70) + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{71 * 3.8416 * 0.0475}{0.0036 * (70) + 3.8416 * 0.0475}$$

$$n = \frac{12.955796}{0.252 + 0.182476}$$

$$n = \frac{12.955796}{0.434476} = \mathbf{29.81 \text{ estudiantes}}$$

*Por aproximación 30 estudiantes

1.7.2 Técnica de recolección de información

1.7.2.1 Técnica

- Escala cualitativa de Martha Alles dirigida al personal docente.
- Cuestionario de Clima Organizacional dirigido a docentes.

1.7.2.2 Instrumento

- Escala Cualitativa. Lista de Verificación de directora a personal docente.
- Cuestionario de Clima Organizacional dirigido a estudiantes de primero a tercero básico.

1.7.3 Tipo de investigación

Mixta porque se está midiendo cualidades y cantidades.

1.7.4 Procedimiento

- Reunión de trabajo Msc. Asesor (I)
- Lecturas previas
- Elección del tema.
- Reunión de trabajo (II)
- Realización del planteamiento del problema.
- Reunión de trabajo (III)
- Discusión del planteamiento del problema.
- Aprobación del planteamiento del problema.

1.8 Marco Teórico Preliminar

1.8.1 Antecedentes

¹En la ciudad de Guatemala, una investigación realizada por Marroquín, Estefany y Pérez, Lorena. (2011, p. 54 y 55) respecto al clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King en donde se procedió a observar y a realizar una muestra en 134 colaboradores de dicha cadena de restaurantes.

El objetivo de la investigación fue describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King, así como identificar el nivel del clima organizacional en los trabajadores de la empresa, llegando a las siguientes conclusiones:

En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tienen una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuado al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

Como recomendaciones se indicaron las siguientes:

- Fortalecer el plan de carrera para que los trabajadores puedan optar con mayores posibilidades el ascenso a otros puestos de trabajo, según su capacidad y desempeño laboral adecuado dentro de la empresa.
- Realizar capacitaciones en tiempo adecuado que mejoren el ambiente de las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos para el clima organizacional y desempeño laboral en grupo de trabajo.
- Establecer en los diferentes restaurantes una coordinación entre los altos mandos para facilitar la comunicación de la filosofía empresarial para que funcione en forma productiva y eficiente en el servicio que se presta.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA (I.N.E.B.) DE LA ALDEA SANTA MARÍA DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE ZUNIL

2.1 Monografía del Municipio de Zunil

El Portal de la Metrópoli de los Altos, indica que “El municipio de Santa Catalina de Alejandría, Zunil es uno de los veinticuatro municipios del departamento de Quetzaltenango localizado a doscientos diecisiete kilómetros de la ciudad Capital por la Costa Sur (vía CA-2 Carretera Internacional del Pacífico) y a doscientos kilómetros. Por Tierra Fría (vía CA-1 Carretera Interamericana), a dieciocho kilómetros del departamento de Quetzaltenango.

Zunil colinda al norte con Almolonga, y Cantel (Quetzaltenango) al sur con Pueblo Nuevo y Zunilito (Suchitepéquez); al oriente con Santa Catarina Ixtahuacán (Sololá); al poniente con parte de Quetzaltenango y el Antiguo Palmar (Quetzaltenango).

Cuenta con una extensión territorial de noventa y dos kilómetros cuadrados, con una relación de trescientos setenta y ocho habitantes por kilómetro cuadrado. Se encuentra localizada en una altura de 2,077.66 metros sobre el nivel del mar.

El clima varía según la región; al norte del municipio el clima es frío con invierno benigno húmedo y con invierno seco. El sur del municipio presenta clima semicálido sin estación fría, muy húmedo y sin estación seca.

La población total del municipio es de doce mil ciento treinta habitantes. La población está distribuida en dieciocho centros poblados, de los cuales cinco son aldeas, siete caseríos, dos parajes y tres fincas.

2.1.1 Historia

El Municipio de Zunil, es una de las poblaciones precolombinas, situada en las riberas del Río Samalá, rodeada de majestuosos cerros.

La palabra ZUNIL, se deriva de los voces del idioma Quiché: *TZU* = tecomate (vasos de barro). Y, *N'IL* Ruido o música, la que traducido al español significa, Caña de pito. El municipio, fue fundado por los españoles, durante el tiempo de la Colonia, al que llamaron SANTA CATALINA DE ZUNIL.

En los registros oficiales, el Municipio de Zunil fue creado por acuerdo gubernativo de fecha 11 de junio de 1,886, al crearse los municipios de Santo Tomás la Unión y Zunilito, los que fueron segregados de Zunil.

2.1.2 Economía Local

Entre los cerros y barrancos que rodean a la cabecera, se ha dicho que existen minas de hierro, y azufre y, así como de otros minerales. Los baños de aguas termales cercanos a la cabecera, gozan de fama de ser medicinales. Los habitantes se dedican en su mayoría a la agricultura, cultivando de manera principal maíz, frijol, trigo y toda clase de legumbres de esa zona.

Pasa por medio del pueblo el Río Samalá, que es el mismo que viene de Quetzaltenango, en cuya orilla hay varios pozos de aguas termales. Las cercanas fuentes calientes de los baños del Rosario se encuentran posiblemente sobre una falla, al igual que los baños de Almolonga, los azufrados y las fumarolas a lo largo del fondo del desfiladero del Samalá, debajo del pueblo de Zunil”

2.2 Educación

2.2.1 Derecho a la Educación

(Constitución Política de la República, pg.12 y 13 1985). Artículo No. 71 Se garantiza la libertad de enseñanza y de criterio docente. Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de necesidad y de utilidad pública, la fundación y mantenimiento de centros educativos, culturales y museos. Artículo No.74. Educación obligatoria: Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley. La educación impartida por el Estado es gratuita.

2.3 Principio y Fines de la Educación Guatemalteca.

(Ley de Educación Nacional. Decreto 12-91 págs. 3 y 4. 1991)

CAPITULO I

PRINCIPIOS

ARTICULO 1. Principios. La Educación en Guatemala se fundamenta en los siguientes principios:

- a. Es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado.
- b. En el respeto a la dignidad de la persona humana y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos.
- c. Tener al educando como centro y sujeto de proceso educativo.
- d. Está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo.
- e. En ser un instrumento que coadyuva a la conformación de una sociedad justa y democrática.
- f. Se define y se realiza en un entorno multilingüe, multiétnico, y pluricultural en función de las comunidades que la conforman.
- g. Es un proceso científico, humanístico, dinámico, participativo y transformativo.

CAPITULO II

FINES

ARTICULO 2. Fines. Los fines de la Educación en Guatemala son los siguientes:

- a. Proporcionar una educación basada en principios humanos, científicos, técnicos, culturales y espirituales, que formen integralmente al educando, lo preparen para el trabajo, la convivencia social y le permitan el acceso a otros niveles de vida.

- b. Cultivar y fomentar las cualidades físicas, intelectuales, morales, espirituales y cívicas de la población, basadas en su proceso histórico y en los valores de respeto a la naturaleza y a la persona humana.
- c. Fortalecer en el educando, la importancia de la familia como núcleo básico social y como primera y permanente instancia educadora.
- d. Formar ciudadanos con conciencia crítica de la realidad guatemalteca en función de su proceso histórico para que asumiéndola participen activa y responsablemente en la búsqueda de soluciones económicas, sociales, políticas, humanas y justas.
- e. Impulsar en el educando el conocimiento de la ciencia y la tecnología moderna como medio para preservar su entorno ecológico o modificarlo planificadamente en favor del hombre y la sociedad.
- f. Promover la enseñanza sistemática de la Constitución Política de la República, el fortalecimiento de la defensa y respeto a los Derechos Humanos y a la Declaración de los Derechos del Niño.
- g. Capacitar e inducir al educando para que contribuya al fortalecimiento de la auténtica democracia y la independencia económica, política y cultural de Guatemala dentro de la comunidad internacional.
- h. Fomentar en el educando un completo sentido de organización, responsabilidad, orden y cooperación, desarrollando su capacidad para superar sus intereses individuales en concordancia con el interés social.
- i. Desarrollar una actitud crítica e investigativa en el educando para que pueda enfrentar con eficacia los cambios que la sociedad le presenta.

- j. Desarrollar en el educando aptitudes y actitudes favorables para actividades de carácter físico, deportivo y estético.
- k. Promover en el educando actitudes responsables y comprometidas con la defensa y desarrollo del patrimonio histórico, económico, social, étnico y cultural de la Nación.
- l. Promover la coeducación en todos los niveles educativos.
- m. Promover y fomentar la educación sistemática del adulto.

Es esencial mencionar ahora el Sistema Educativo Nacional. (Martínez Escobedo Aníbal Arizmendy, Legislación Básica Educativa, Leyes Educativas págs. 64, 65, 66, 67 y 68. 2008) en la cual se concibe como el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, sujetos y procesos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica económica y cultural guatemalteca.

El artículo No.4º. Presenta las características del sistema educativo nacional, el cual deberá ser un sistema participativo, regionalizado, descentralizado y desconcentrado, el artículo No.5º. Expone su estructura, el cual se integra con los componentes siguientes: a) El Ministerio de Educación, b) Comunidad Educativa c) Los Centros Educativos.

El artículo No.6º. Da a conocer su integración, el cual se conforma de dos subsistemas: a) Subsistema de Educación Escolar. b) Subsistema de Educación Extra Escolar o Paralela. El artículo No.7º. Indica que la función fundamental del sistema educativo nacional es investigar, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el proceso educativo a nivel nacional en sus diferentes modalidades.

El primer componente del sistema educativo nacional es el Ministerio de Educación, el cual se concibe como la institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas, determinadas por el sistema educativo del país y se estructura en cuatro niveles que son: **a)** Nivel de dirección Superior. Despacho Ministerial. 2 Despachos Viceministeriales a) Viceministro Técnico Pedagógico. **b)** Viceministro Administrativo. 3 Consejo Nacional de Educación. b) Nivel de Alta Coordinación y Ejecución. 1 direcciones Generales. 2. Direcciones Regionales. **c)** Nivel de Asesoría y Planeamiento. 1 Dependencias Específicas de Asesorías, Planificación, Ciencia y tecnología. **d)** Nivel de Apoyo. 1 Dependencias Operativas de Apoyo Logístico.

Ahora bien, el artículo No. 17º. Define al segundo componente que integra el sistema educativo, estas son las Comunidades educativas concebidas como la unidad que interrelacionando los diferentes elementos participantes del proceso enseñanza aprendizaje coadyuva la consecución de los principios y fines de la educación, conservando cada elemento su autonomía. Artículo no.18º. La comunidad educativa se integra por educando, padres de familia, educadores y las organizaciones que persiguen fines eminentemente educativos.

El tercer componente son los centros educativos y el artículo No. 19º. Los define así: Los centros educativos son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativa, a través de los cuales se ejecutan los procesos de educación escolar, el artículo No. 20º. Presenta su integración. Los centros educativos públicos, privados o por cooperativa están integrados por educados, padres de familia, educadores, personal técnico, administrativo y de servicio.

Para efectos de esta investigación es necesario referirse ahora a los centros educativos públicos, pues el objeto de estudio es el personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de la Aldea Santa María de Jesús.

El artículo No.21º. Define a los centros educativos públicos como los establecimientos que administran y financian el Estado para ofrecer sin discriminación el servicio educacional a los habitantes del país, de acuerdo a las edades correspondientes de cada nivel y tipo de escuela, normados por el reglamento específico.

En el artículo No. 22º. Establece su funcionamiento, los centros educativos públicos funcionan de acuerdo con el ciclo y calendario escolar y jornadas establecidas a efecto de proporcionar a los educandos una educación integral que responda a los fines de la presente Ley, su Reglamento y las demandas sociales y características regionales del país.

2.4 Nivel Medio:

Nivel Medio es el período educativo comprendido entre la Educación Básica y la Superior, dirigido a jóvenes cuyas edades oscilan entre 4 y 18 años; aunque es frecuente encenizar algunos que cursan este nivel con edades por debajo de la señalada para su inicio. De igual modo, egresan estudiantes que sobrepasan los 18 años de edad.

La Educación Media se caracteriza por brindar, además de la formación general, opciones que se adecuan a las aptitudes, intereses, vocaciones y necesidades de él/la estudiante. Para ello asume las modalidades General, Técnico Profesional y Artes. Desde el punto de vista de los requisitos propios de la educación formal, dichas modalidades dan acceso a la educación superior.

Dicho nivel contribuye a desarrollar las capacidades de los/las educandos, a orientar sus aptitudes e intereses, a elevar su nivel de formación, a través de la construcción de conocimientos, permitiendo su inserción de manera eficiente, en el mundo laboral y/o en estudios posteriores. Permite además dar respuestas a las demandas de la sociedad, a los requerimientos del mundo sociocultural y del trabajo.

2.4.1 Sector Público

El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

2.4.2 Perfil del Docente de Nivel Medio

El Artículo 36 de la Ley de Educación Nacional N° 12/91 establece como obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, las siguientes:

- Ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
- Respetar y fomentar el respeto para su comunidad en torno a los valores éticos y morales de esta última.
- Participar activamente en el proceso educativo.
- Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
- Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica social, política, y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y las necesidades del desarrollo nacional.
- Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
- Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.
- Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.
- Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la comunidad en general.
- Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
- Integrar comisiones internas en su establecimiento.
- Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo.

- Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.

De esta manera se contempla la base legal del Sistema Educativo Nacional, el cual describe que la educación es un proceso que atañe a todos los integrantes de la comunidad educativa, autoridades, padres de familia, educadores y organizaciones que constituyen una unidad fundamental para lograr los fines de la educación; fijando que corresponden a cada uno de los mencionados elementos.

Sin embargo, en materia educativa actualmente se vive un estado de crisis, pues el Estado y algunos elementos de la comunidad educativa no cumplen con sus responsabilidades legales.

Con la presente investigación se persigue hacer un análisis del nivel del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús y aportar resultados que sean de utilidad para docentes, alumnos y autoridades en el campo educativo y contribuir al mejoramiento del clima organizacional y al desempeño laboral de los docentes de dicho establecimiento.

Es conveniente referirse ahora al Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B), este es el único establecimiento nacional de este tipo con que cuenta el Municipio de Zunil y es una gran ventaja para la población de la Aldea Santa María de Jesús, pues evita que los jóvenes estudiantes viajen a Quetzaltenango o hacia la costa sur evitando riesgos y gastos económicos, es relativamente nuevo pues tiene cuatro años de servicio y además de no contar con instalaciones propias y un clima organizacional aparentemente tranquilo presenta dificultades en las actitudes y conductas de algunos integrantes del personal docente, lo que de una u otra manera afecta su desempeño laboral, perjudicando el proceso de aprendizaje de los jóvenes.

2.5 La misión y visión del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B)

2.5.1 Misión:

“Ser una institución educativa, que promueva el desarrollo integral y humanista en la juventud de la comunidad de Santa María de Jesús, preparándolos social, cultural y académicamente, con el propósito de que alcancen una mejor calidad de vida”

2.5.2 Visión:

“Somos una institución educativa que promueve el desarrollo integral socioeducativo de la población de Santa María de Jesús, mediante recursos del estado y docentes de alto nivel educativo, brindando educación gratuita y con un plan de estudios que se ajuste a las necesidades de la comunidad. Proporcionándole personas productivas, con fundamentos en valores morales y éticos que le permitan un desarrollo económico e integral”

En la dirección del I.N.E.B. no cuentan con un organigrama, y la única ayuda que reciben del Ministerio de Educación es el fondo de gratuidad, están organizados como docentes en diferentes comisiones y de igual manera los padres de familia conforman un patronato que tiene como función principal velar por el bienestar de la juventud y de los docentes.

El personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica I.N.E.B, cuenta con la siguiente formación profesional: La directora cuenta con el cierre de Pensum de la Licenciatura en Pedagogía, graduada de Profesora de Enseñanza Media, una catedrática Maestra de Educación para el Hogar y Licenciada en Fisioterapia, un profesor en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, una maestra de Educación Física con Pensum cerrado de la Licenciatura en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, una PEM en Matemática y Física, una PEM en Pedagogía y Psicología, una Licenciada en Psicología y un PEM en Idioma Inglés.

Además el personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica, está organizado en las siguientes comisiones: disciplina P.E.M. Mayra Leticia Padilla Sánchez, P.E.M. Frilis Boanerges Morales Machic, evaluación, P.E.M. Mirta Rosario Cancinos Castillo y P.E.M. Frilis Boanerges Morales Machic, planificación, P.E.M Mirta Rosario Cancinos Castillo y P.E.M. Ada Anay Chim Álvarez, finanzas, Licda. Carolina Isabel Salanic Yac, cultura y deporte, P.E.M. Valeska del Rosario Cuté Tzorin y Ada Anay Chim Álvarez, ornato Licda. María Eugenia Díaz de León.

CAPÍTULO III
MARCO CONCEPTUAL
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Definición Clima Organizacional

El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima organizacional indudablemente tiene repercusiones en el comportamiento laboral. De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

Para Caligiore y Díaz, (2003:644). El clima organizacional es “Un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”

Lo esencial en la definición anterior radica en resaltar el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que

tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

Por todo lo anteriormente mencionado se concluye manifestando que el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basado en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otros).

3.1.1 Características del Clima Organizacional

Se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

3.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Clima de Tipo Autoritario

- Sistema I. Autoritario explotador
- Sistema II. Autoritarismo paternalista.

3.2.2 Clima de tipo Participativo

- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente – descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima abierto y favorable.

3.3 ¿Cómo se Mide el Clima Organizacional?

3.3.1 Las Encuestas de Clima Organizacional:

La encuesta de clima organizacional no es una herramienta nueva y tiene adeptos fervorosos y detractores. Puede ser una herramienta útil para su gestión si es usada cuidadosamente y realizada por profesionales serios.

Para un mejor aprovechamiento de la misma es recomendable su realización en varios periodos para comparar la evolución.

Por último, si desea un resultado confiable, la encuesta debe realizarse brindando a todos los encuestados la seguridad de la reserva de la información suministrada. La recomendación en todos los casos es que se recurra a una consultora externa que garantice la privacidad.

Además, el personal debe sentir que “se hace algo” con el resultado de la encuesta; en caso contrario, se sentirá frustrado y será menor su deseo de participar y brindar buena información en una nueva encuesta.

Por otra parte, la Gerencia debe “hacer algo” con el resultado de la encuesta de clima organizacional: fijar cursos de acción, estrategias para corregir los distintos problemas evidenciados.

La encuesta de clima organizacional es una herramienta muy útil e importante, que ayuda a contar con un diagnóstico del clima interno en cada una de las oficinas, en sus tres diferentes niveles: operativo, mandos medios y directivo.

Permite detectar áreas fuertes y débiles en términos de clima para, posteriormente, planificar y ejecutar acciones que lleven a la construcción de una empresa exitosa.

El estudio se basa en un cuestionario. El que se incluye a continuación está dividido en tres grandes categorías, compuestas a su vez por catorce subcategorías, donde los empleados califican los elementos más importantes que, en la opinión de la máxima conducción, son fundamentales para un clima organizacional de calidad.

Cuadro No. 2
Escala de Clima Organizacional

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESARROLLO EDUCATIVO											
Capacitación Promoción de los jefes Calidad Aprovechamiento											
Desarrollo profesional Apoyo de los jefes Oportunidades Motivación											
Desarrollo personal Apoyo de los jefes Oportunidades Motivación											
DESARROLLO SOCIAL											
Colaboración Promoción de los jefes Interdepartamental Valoración											
Trabajo en equipo Promoción de los jefes Funcionamiento Valoración											
Participación Promoción de los jefes Ambientes de la oficina Valoración											
Comunicación Con los jefes En la oficina Valoración											
Credibilidad y confianza En los jefes En la oficina En el colaborador											

Continuación Cuadro No. 2

BUEN GERENCIAMIENTO			
Planificación Apertura de los jefes Impacto en el clima de la oficina Oportunidades.			
Organización Capacidad de los jefes Impacto en el clima de las oficinas Oportunidades			
Liderazgo Capacidad de los jefes Impacto en el clima de la oficina Valoración			
Evaluación y seguimiento Capacidad de los jefes Impacto en el clima de las oficinas Oportunidades			
Orientación a los resultados De los jefes De la oficina Valoración			
Disciplina Capacidad de los jefes En la oficina Valoración			
TOTALES			

Fuente: Libro de Martha Alles. 5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. 2da. reimp Buenos Aires Granica 2007.

a. Manejo de rangos

En este caso las categorías y subcategorías se califican con una escala de 0 a 10. Donde cero es pésimo y diez es excelente.

Los resultados de la encuesta reflejan el estado del clima organizacional en base a rangos de calificación expresados en semáforos.

El semáforo rojo oscila entre el 0 y el 5.99 de calificación, lo que implica que el área calificada se encuentra débil, con liderazgos que no han asumido su papel, con desinterés por la capacitación, falta de comunicación, etc.; por lo tanto, debe ser reforzada.

El semáforo amarillo oscila entre el 6.00 y el 6.99 e indica áreas susceptibles de ser mejoradas o en las que está empeorando el clima con respecto a estos casos, debe prevenirse el indicador siga bajando e implementar cambios que mejoren la calificación de los empleados.

Finalmente, el semáforo verde expresa la existencia de áreas de fortaleza, es decir, donde el rango va de 7.00 hasta 10.00 (la máxima calificación); en estos casos la evaluación debe usarse para mantener el buen desempeño y como apoyo para mejorar otras áreas que puedan estar débiles o con semáforo amarillo.

Cuadro No. 3

Rangos de Calificación expresado en Semáforos

Año	DEBILIDADES	AREA DE PREVENCIÓN	FORTALEZA
	Semáforo rojo	Semáforo amarillo	Semáforo verde

Fuente: Libro de Martha Alles. 5 pasos para transformar una oficina personal e un área de Recursos Humanos. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Granica. 2007

b. Recomendaciones para el Uso de la Encuesta

- Analizar los resultados de cada oficina/sector en comparación con los de otros años.
- Analizar los resultados de la oficina en relación con los resultados de la organización
- Analizar los resultados de la oficina en relación con los resultados globales de la gerencia o dirección a la cual pertenece.
- Analizar los comentarios del personal encuestado.
- Realizar una presentación de los resultados a la máxima conducción de la organización.
- Establecer estrategias para eliminar los semáforos rojos y para pasar los semáforos amarillos a verdes para, de ese modo, tener fortalezas comparativas y que las mismas sean constantes.

3.4 Desempeño Laboral

Stoner (1996, p. 510), expone que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que

se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber

cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollan necesidades menos básicas.
- Herzberg. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- McGregor. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de la vida, las personas necesitan ser apreciadas y valoradas, que los esfuerzos sean reconocidos y tienen necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

La productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

A través de la historia se puede observar un claro desarrollo, crecimiento y evaluación en las diferentes culturas de la humanidad, desde sus costumbres, lenguaje y sistemas de trabajo. Podría decirse que la mayoría de los cambios han sido producto del mismo hombre quien siempre ha buscado alternativas para mejorar su calidad de vida.

En la actualidad los estilos de vida y formas de trabajo no han cambiado tanto, pues en las empresas y en toda la ocupación se requiere un buen desempeño humano para lograr el desarrollo planteado en los objetivos, y es precisamente de los recursos humanos de quien depende el rumbo que tome una empresa.

Según Chiavenato 1992, los recursos humanos, "Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea". Estos están distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y el nivel operativo (técnicos, funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea), constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, los cuales son inertes y estáticos por sí mismos.

También son el único recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización de sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, entre otros, sin importar el cargo que ocupen (director, gerente, funcionario, obrero o técnico), las personas cumplen papeles diversos, los cargos o la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización Asimismo las personas difieren entre si y constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, condición física, entre otros (Chiavenato, 1999).

Para algunas organizaciones existen algunas características representativas de un buen comportamiento y actitudes en sus empleados a saber; confiabilidad, iniciativa, resolución, disposición para asumir responsabilidades, lealtad a la compañía y a los gerentes, disposición para sugerir cambios y mejoras en el puesto, adaptabilidad y flexibilidad.

Dada la importancia del desempeño en cualquier empresa, se han desarrollado métodos para evaluar, y esto "constituye un proceso por el cual se estima el

rendimiento global del empleado" (William y Keith 1989), Este proceso describe de qué manera se están llevando a cabo las responsabilidades en el puesto.

Para lograr los objetivos de la evaluación es necesario conocer cuáles son las responsabilidades y actividades requeridas en el puesto que desempeña, todas estas características se obtienen directamente del análisis del puesto, pues si es así la evaluación carece de validez y confiabilidad, (William y Keith, 1989).

El hecho de que la evaluación se base en características objetivas de medición de labores y resultados, que son elementos éticos y legalmente aceptables, pues está claro que el resultado de una evaluación basada en la experiencia o el buen ojo del evaluador no es ético ni legal.

Las principales características a evaluar en el desempeño son: "productividad, creatividad y mejoramiento de actitudes "(Chiavenato, 1992).

Es importante mencionar que las habilidades y capacidades de una persona y de percepción del papel que desempeña son los factores que condicionan la mayoría de las veces el modo a llevar a cabo sus actividades.

La productividad se entiende como la relación que hay entre los resultados y recursos utilizados (Arias, 1996), es decir, medir los resultados en función de los recursos. El personal contará con algunos recursos principales que son: el tiempo, conocimiento y material y según su utilización serán los resultados evaluados en calidad y cantidad.

Un aspecto importante en la realización de una actividad es la creatividad, debido a que algunas veces surgen imprevistos que deben resolverse de manera inmediata y acertada, cuando la resolución del problema requiere un procedimiento diferente a los normales y resulta acertado puede llegar a formar parte de los establecidos, no sólo para una actividad sino puede ser generalizada.

También puede encontrarse nuevas formas de trabajar para una mejor utilización de los recursos y obtención de mejores resultados.

El crecimiento del personal se basa en el mejoramiento continuo de actitudes pues de esto también depende la realización de tareas diarias en las que son importantes el compromiso, responsabilidad, actitud para el trabajo, comunicación y relaciones interpersonales.

3.4.1 ¿Quiénes son los Responsables de Evaluar?

Existe varias personas responsables al implantar un sistema de evaluación de desempeño, ya que la organización es un todo, los diferentes miembros de esta pueden participar en la evaluación de desempeño, entre estos están:

- a. **El Gerente o Supervisor:** evalúan el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.
- b. **El Empleado:** a través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.
- c. **El Empleado y el Gerente:** mediante la aplicación de la administración por objetivos, ya que esta es democrática, participativa e involucra dota y muy motivadora. Para llevar a cabo este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes parámetros:
 - **La formulación de objetivo** debe ser por consenso, es decir, el establecimiento de objetivos por el gerente y el evaluado.
 - **Debe existir un compromiso personal** en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la aceptación plena por parte del evaluado de los objetivos y el compromiso de alcanzarlos.
 - **Actuación y negociación** con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
 - **Desempeño, estrategias individuales** para el logro de los objetivos.

- **Medición constante** de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.
- **Retroalimentación intensiva y medición continua**, el evaluado debe conocer cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

d. El Equipo de Trabajo: Evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y programan en conjunto las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, definen sus objetivos y metas.

e. El órgano de gestión de personal: Este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.

f. Comité de evaluación: Este puede estar conformado por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diferentes departamentos, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los empleados permanentes son el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y un especialista en evaluación del desempeño. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado o su supervisor, lo que se busca es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema, es de tipo centralista.

g. Evaluador de 360 grados: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona con la que mantenga interacción participara en su evaluación (gerente o supervisor, colegas, clientes, subordinados).

3.4.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

a. Según Gibson:

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

b. Según Chiavenato:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

3.4.3 Criterios para la Evaluación del Desempeño.

3.4.3.1 Definición

Criterio de desempeño: Es una prueba o una norma mediante la cual se juzga el desempeño.

Criterio de Evaluación del desempeño: es la medida dependiente o pronosticada (estándar) para valorar la eficacia de un determinado empleado.

3.4.3.2 Requisito de un Criterio de Evaluación.

- Un criterio de evaluación debe ser pertinente para el individuo y para la organización.
- Debe ser fiable, existir coherencia entre las evaluaciones anteriores.
- Poseer capacidad discriminadora, es útil si reúne este requisito, ya que permite discriminar entre ejecutante bueno o deficiente.
- Deber ser práctico, debe tener un significado para el evaluador y el evaluado.

3.4.4 Métodos de Evaluación:

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

3.4.4.1 Métodos de Evaluación con Base en el Pasado:

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta

adecuada y modificar su conducta si es necesario". Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- a. Escalas de puntuación
- b. Listas de verificación.
- c. Método de selección forzada.
- d. Método de registro de acontecimientos notables.
- e. Escalas de calificación o clasificación conductual.
- f. Método de verificación de campo.
- g. Enfoques de evaluación comparativa.
- h. Establecimiento de categorías.
- i. Método de distribución Forzosa.
- j. Método de comparación pareada.

a. Escalas de Puntuación:

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Las ventajas de este método es la facilidad del diseño, la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan

distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos.

La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Ejemplo de Una Escala de Puntuación

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado	<u>Marcelino Díaz</u>			Departamento	<u>Policromado</u>
Nombre del evaluador	<u>Porfirio Hernández</u>			Fecha	<u>20 de febrero de 2000</u>
	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Buena	Excelente
	1	2	3	4	5
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
..
..
..
20. Calidad del trabajo					
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____	+	_____	+	_____
			+		_____
					_____ = _____
					Puntuación total

b. Lista de Verificación:

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Las ventajas de este sistema son la economía, facilidad de administración, poca capacitación y su estandarización.

Entre las desventajas se cuenta la posibilidad de distorsiones, la mala interpretación de los puntos y la asignación de valores inadecuados por el departamento de personal. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Ejemplo de una lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento _____

Nombre del evaluador _____ Fecha _____

Valores		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan.	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
.	..	.
.	..	.
.	..	.
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0	Puntuación total	_____

c. Método de Selección Forzada:

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

- Su trabajo es preciso y confiable
- Trabaja con gran empeño
- Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
- Con frecuencia llega tarde
- Se ausenta con frecuencia

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de los aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto fue seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta la ventaja de adaptarse a gran variedad de puestos, la facilidad de aplicarlos, aunque es práctico y se estandariza con facilidad las afirmaciones que son de carácter general, éstas pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto y esto limita a los empleados a mejorar su desempeño o peor aún puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como entre

evaluadores a causa de sus limitadas posibilidades de suministrar retroalimentación.

d. Método de Registro de Acontecimientos Notables:

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado. Ejemplo:

Instrucciones, registre los incidentes específicos positivos o negativos que caractericen el desempeño del empleado.

Ene-16	ADVIRTÍÓ Q LA PUERTA DE EMERGENCIA ESTABA BLOQUEADA Y AVISO AL DEPTO. MANTENIMIENTO
Feb-24	AYUDO A EXTINGUIR UN INCENDIO Y CONSERVO LA CALMA
Mar-18	SALIO DEL LABORATORIO 25 MINUTOS Y DEJO ENCENDIDO UN MECHERO EN CONTRA DE LAS NORMAS
Abr-23	DEDICO LA HORA DE COMIDA A ENSEÑARLE A UN COMPAÑERO EL SISTEMA OPERATIVO DE UNA MÁQUINA
Jun-12	OMITIÓ SEGUIR LOS PASOS PARA EL PRODUCTO A12 Y SE ECHO A PERDER.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado -----
 Cargo ----- Sección -----

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		

Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

e. Escalas de Calificación o Clasificación Conductual:

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Las escalas tienen varias ventajas porque permiten observar conductas o comportamientos de forma gradual acerca del desarrollo alcanzado en un aspecto determinado.

El evaluador usa la escala para indicar la calidad, cantidad o nivel de lo observado. Una escala de calificación sirve para varias funciones importantes:

- Dirige la observación hacia aspectos específicos y claramente definidos.
- Suministra un cuadro común de referencia para comparar a todos los trabajadores según el mismo conjunto de características.
- Ofrece una forma conveniente para registrar información.

Pasos para su elaboración:

- Determinar el propósito del instrumento
- Seleccionar los indicadores que se van a observar.
- Escribir las instrucciones.
- Enumerar las características importantes de cada aspecto.
- Definir el tipo de escala.
- Ordenar los valores de la escala.
- Enunciar cada indicador en orden consecutivo.

Tipos de escala

Escala Numérica:

Consiste en una lista de números con claves: ambos permanecen constantes de un aspecto a otro. Es uno de los tipos de escala más sencillos. El docente marca en las casillas correspondiente el número que indica el grado hasta donde se presenta la característica o rasgo que se ofrece en forma de indicador; se asignan valores generalmente de 1 a 5, se utiliza una clave común de 5 excelente a 1 deficiente.

CRITERIOS INDICADORES	5	4	3	2	1
Utiliza correctamente las formulas notables					
Trabaja en orden los procedimientos					
Interpreta adecuadamente los resultados					
TOTAL					

Cuando se utiliza una escala de calificación numérica se deben indicar los criterios de evaluación, por ejemplo: 5- Excelente 4- Muy Bueno 3-Bueno 2- Regular 1- Deficiente

Escala Gráfica:

- Implica una breve descripción del aspecto por observar. Se marca la opción que a criterio del observador, describe mejor el aspecto.
- Aunque la línea de la escala grafica hace que sea posible calificar en puntos intermedios, el uso de palabras solas para identificar la categorías no tienen gran ventaja sobre el uso de números. NO concuerdan mucho quienes califican cuando se trata de precisar al significado de los vocablos tales como: rara vez, ocasionalmente y frecuentemente. Por lo anterior, se hace necesario que el observador tenga claro y delimitado el significado de los vocablos seleccionados. Se diseña de la siguiente forma:

CRITERIOS INDICADORES	Siempre	Muy Frecuente	A Menudo	Rara vez	Nunca
Utiliza correctamente las formulas notables					
Trabaja en orden los procedimientos					
Interpreta adecuadamente los resultados					
TOTAL					

Escala Descriptiva:

Implica una descripción más amplia que la de la escala gráfica. Se emplea un orden gráfico. Se debe ser conciso, claro y utilizar términos observables.

CRITERIOS INDICADORES	Utiliza correctamente las formulas notables	Trabaja en orden los procedimientos	Interpreta adecuadamente los resultados
Nunca participa, es pasivo-callado			
Participa tanto como cualquier otro miembro del grupo			
Participa más que cualquier otro de los miembros del grupo			
TOTAL			

A cada enunciado sigue una escala que represente con frases descriptivas los distintos grados del atributo en observación.

f. Método de Verificación Campo:

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación es entregada al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

Es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

g. Enfoques de Evaluación Comparativa:

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Enfoques de Evaluación Comparativa:

La Evaluación Comparativa, hecha correctamente, puede curar debilidades en las operaciones de una compañía. Hecha incorrectamente, puede minar la posición de una organización en el mercado.

Una frase de moda que ha estado consiguiendo llamar mucho la atención recientemente es: Evaluación Comparativa. ¿Qué es evaluación comparativa? ¿Es una herramienta o apenas otro programa del mes? En realidad, la evaluación comparativa es lo que el evaluador elige hacer. Puede ser una herramienta competitiva -una curación- o un programa que dañará la competitividad de la compañía.

El proceso de la evaluación comparativa:

Se destapan las oportunidades de evaluación comparativa cuando una compañía conduce un análisis de sus políticas y prácticas actuales. Las ventajas son ganadas siguiendo un proceso disciplinado, integrado por 10 pasos:

- Conducir una auditoría interna de un proceso o procesos.
- Resaltar las áreas potenciales para la mejora.
- Realizar una investigación para encontrar 3 o 4 compañías con procesos superiores en las áreas identificadas para la mejora.

- Contactar a las compañías y obtener la cooperación para la Evaluación Comparativa.
- Desarrollar un cuestionario de “pre-visita” destacando las áreas identificadas para la mejora.
- Realizar las visitas de sitio a (3 o 4) empresarios.
- Realizar un “análisis de deficiencias” en los datos recopilados comparados al funcionamiento actual de su compañía.
- Desarrollar un plan para implementar las mejoras.
- Agilizar el plan de la mejora.
- Iniciar el proceso de evaluación comparativa otra vez.

La evaluación comparativa ayuda a las compañías a que encuentren las oportunidades para la mejora que les dará una ventaja competitiva en sus mercados. Sin embargo, las ventajas verdaderas de la evaluación comparativa no ocurren hasta que los resultados del proyecto se ponen en ejecución y se observan las mejoras.

Beneficio de la Evaluación Comparativa

Para ganar ventajas máximas de la evaluación comparativa, una compañía debe conducir solamente un ejercicio después de que haya logrado un cierto nivel de madurez en la capacidad de la base que era la evaluación comparativa. Claramente, una compañía tendría que tener ciertos datos sobre su propio proceso antes de que pueda realizar una comparación significativa con otra compañía. Por ejemplo: en el manejo del mantenimiento del equipo, las más comunes son:

- Porcentaje de mano de obra para mantenimiento invertido en actividades reactivas contra actividades planeadas y programadas.
- Porcentaje de disponibilidad del almacén—porcentaje de tiempo que las piezas están en el almacén cuando se necesitan.
- Porcentaje de trabajo de mantenimiento completado según lo planeado.

- Costo de Mantenimiento como un porcentaje del valor estimado de reemplazo del equipo de la planta.
- Costo de mantenimiento como un porcentaje de los costos de venta.

Sin datos exactos y oportunos y una comprensión de cómo los datos se utilizan para compilar la estadística de evaluación comparativa, habrá poco entendimiento de qué se requiere para mejorar el proceso del mantenimiento. Y esto es verdad de cualquier proceso de evaluación comparativa.

Al relacionarse con las compañías consideradas, ser el mejor de cierto aspecto de una capacidad, es también importante tener un ejemplo de una mejor práctica interna para compartir con ellos. La evaluación comparativa requiere una sociedad verdadera, que incluya ventajas mutuas. ¿Si usted solamente mira y pregunta durante la visita de evaluación comparativa -sin compartir- cuál es la ventaja para los demás empresarios?

El paso final para asegurar las ventajas de la evaluación comparativa es utilizar el conocimiento ganado para realizar cambios en su capacidad. El conocimiento ganado debe ser bastante detallado para desarrollar un análisis de costo/beneficio para cualquier cambio recomendado.

La evaluación comparativa es una inversión. La inversión incluye tiempo y dinero para hacer los diez pasos descritos anteriormente. El beneficio creciente generado por las mejoras puestas en ejecución paga la inversión. Por ejemplo, en mantenimiento de equipo, el rédito se puede producir con la capacidad creciente (menos tiempo muerto, rendimiento de procesamiento más alto) o reducir costos (mejoras en la eficiencia).

El beneficio se traza contra la inversión en las mejoras para calcular la recuperación en la inversión. Para asegurar éxito, la recuperación de la inversión se debe calcular para cada ejercicio de evaluación comparativa.

La Evaluación Comparativa Aplicada Incorrectamente:

Cuando la evaluación comparativa se utiliza correctamente, puede hacer una contribución importante al proceso continuo de la mejora. Sin embargo, puede también ser totalmente devastador a la competitividad de una compañía cuando está es utilizada incorrectamente. Algunas de las aplicaciones incorrectas incluyen:

- Usar datos de la evaluación comparativa como meta del funcionamiento. Cuando las compañías hacen la evaluación comparativa de sus competencias fundamentales, pueden caer fácilmente en la trampa pensando que una evaluación comparativa debe ser un indicador del funcionamiento. Por ejemplo, se centran todos los esfuerzos en reducir costos para alcanzar un cierto indicador financiero, perdiendo el enfoque en la meta verdadera. Una compañía recibe mayores ventajas cuando las herramientas y las técnicas usadas por un empresario para alcanzar un nivel de funcionamiento se entienden. Esto permite que la compañía no resuelva apenas un cierto número pero también desarrolle una visión de cómo alcanzar aún más una meta avanzada. Centrándose en alcanzar cierto número, algunas compañías han cambiado sus organizaciones negativamente (reduciéndose en tamaño o cortando gastos). Sin embargo, también han quitado la infraestructura (gente o los sistemas de información) y pronto descubren que no pueden sostener o mejorar la evaluación comparativa.

- Evaluación comparativa prematura. Cuando una compañía procura hacer su evaluación comparativa antes de que la organización este lista, puede no tener los datos para compararse con sus empresarios. Así pues, alguien “adivina un estimado” que no aporta ningún beneficio a la compañía. El proceso de recabar datos da a la organización una comprensión de sus competencias fundamentales y cómo funciona actualmente. La evaluación comparativa prematura conducirá de nuevo a la primera trampa apenas deseando alcanzar un número. Las compañías que caminan en esta trampa se vuelven “turistas

industriales.” Van a las plantas y ven cosas interesantes, pero no tienen la suficiente comprensión para aplicar lo que ven a sus propios negocios. Entonces, los resultados finales son informes que se dejan en estantes y nunca contribuyen a los procesos de mejora del negocio.

- Copiando una evaluación comparativa. La evaluación comparativa de imitación ocurre cuando una compañía visita a sus empresarios y, más que aprender cómo los empresarios cambiaron sus negocios, se concentran en cómo copiar las actividades actuales de los empresarios. Esto es perjudicial a una compañía, puesto que puede no tener los mismos conductores del negocio. También, puede haber apremios importantes para poner los procesos copiados en ejecución. Tales apremios pueden incluir operaciones incompatibles (7 días de 24 hrs/día contra 5 días por 12 hrs/día), diversos niveles de habilidad de la fuerza de trabajo, y diferencias en acuerdos con el sindicato, diversas estructuras de organización, y diversas condiciones de mercado.
- Evaluación comparativa no ética. Una compañía aceptará a veces la evaluación comparativa con un competidor y después intentará descubrir información confidencial mientras visita el sitio o por medio de los cuestionarios. Claramente, esta clase de comportamiento conducirá a los problemas entre las compañías y arruinará virtualmente cualquier ocasión de conducir un ejercicio de evaluación comparativa acertado en un futuro. Un segundo tipo poco ético exige el referir o el usar los nombres o los datos de los empresarios en público sin previa autorización. Esto, dañará también cualquier ocasión para la evaluación comparativa en curso entre las compañías. Peor aún, la mala experiencia puede evitar que la gerencia comisione ejercicios futuros con otros empresarios.

Otros errores

Mientras que no todas las compañías están listas para la evaluación comparativa, es una trampa no hacerlo debido a una mala experiencia anterior o debido a una

actitud como “somos ya los mejores” o “somos diferentes que cada uno”. Las compañías en quienes los individuos responsables tienen tal pensamiento tendrán poca ocasión de mejorar.

La evaluación comparativa tiene valor porque el intentar reinventar la rueda es una manera costosa de intentar llevar a cabo mejoras. Una vez que una compañía tenga bien visto el proceso de la evaluación comparativa y se establecen y se siguen pautas disciplinadas, las mejoras deseadas se consiguen. Sin embargo, si la compañía no realiza evaluaciones comparativas por las razones correctas, los esfuerzos se convertirán en una maldición.

h. Método de Establecimiento de Categorías:

El método de establecimiento de categoría lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

i. Método de Distribución Forzosa:

Es un método de Evaluación de Desempeño Laboral que evalúa el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual.

El método de elección forzada (forced choice method) es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, el subjetivismo y el

proteccionismo propios del método de escala gráfica, utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos, y el método de elección forzada, aplicado experimentalmente, posibilitó resultados bastante satisfactorios, y después varias empresas lo adaptan e implementaron.

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Objetivo:

Evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización, mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

Características:

- El evaluador esta forzado a elegir 1 ó 2 frases de un bloque de 4 que se apliquen al desempeño del empleado.
- Su efectividad se determina sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- Se determinan las categorías y los puntos asignados a cada frase de antemano a su realización.
- El evaluador no conoce los puntajes.
- Sus afirmaciones son de carácter general que pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Ventajas del Método de Elección Forzada:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización. (halo efecto).
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.

Desventajas del Método de Elección Forzada:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales, discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Beneficios:

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos evaluados se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas

por el evaluador, además es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Formulario:



BLOQUE DE CUATRO			BLOQUE DE CUATRO		
	Nº	+ -		Nº	+ -
Solo hace lo que le ordenan			Tiene temor de pedir ayuda		
Comportamiento irreprochable			Mantiene su puesto siempre ordenado		
Acepta criticas constructivas			Ya presento baja de producción		
No produce cuando esta sometido bajo presión			Es dinámico		

FRASES COMBINADAS DE CUALQUIER FORMA

MUESTRA EL NUMERO DE CADA PREGUNTA PARA QUE EL FORMULARIO SEA LLENADO EN ORDEN

"X" PARA LA FRASE QUE MEJOR DEFINE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

	Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01	X	
Comportamiento irreprochable	02		
Acepta criticas constructivas	03	X	
No produce cuando esta sometido bajo presión	04		

PARA LA FRASE QUE MENOS DEFINE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

NO DEJE NINGUN BLOQUE SIN LLENAR DOS VECES

j. Método de Comparaciones Pareadas:

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Nº	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

3.4.4.2 Métodos de evaluación con Base en el Desempeño Futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas.
- Métodos de los Centros de Evaluación.

a. Auto evaluación: Cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados.

b. Administración por objetivos: El supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, permite el ajuste

periódico de los objetivos para asegurar el logro de los mismos, los comentarios se centran en estos y no en la personalidad individual.

- c. Evaluaciones psicológicas:** Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- d. Métodos de los Centros de Evaluación:** se contrata un centro especializado en evaluación que se encarga de realizar evaluaciones múltiples por múltiples evaluadores. Se somete al trabajador a una evaluación inicial, luego se selecciona a un grupo especialmente idóneo y se somete a una entrevista en profundidad, a exámenes psicológicos, se estudia los antecedentes personales, participan en mesa redonda y en ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, durante todas estas actividades los empleados van siendo calificados por un grupo evaluador.

3.4.4.3 Método de Evaluación Basada en Retroalimentación:

a. Evaluación por parte de los superiores:

Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

b. Autoevaluación

Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

c. Evaluación por parte de los iguales

Éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

d. Evaluación por parte de los subordinados:

Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

e. Evaluación por parte de los clientes

Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

f. Evaluación 360° :

Éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.

- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Seguimiento informático: Éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo. Ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

3.4.5 Cómo y Cuándo Evaluar:

Desde el momento de la contratación de una persona, el trabajo de esta pasa a ser evaluado en términos de costos y beneficios, cada organización a través de sus políticas implementa cómo y cuándo evaluar.

Si una organización está diseñada en base a la planificación estratégica esta le permitirá, establecer los métodos a utilizar y cada cuanto tiempo se va a evaluar al personal dependiendo de su análisis interno y externo. Así tenemos que existen

organizaciones que establecen los lapsos de evaluación según sus indicadores y metas, otras como las organizaciones públicas donde sus lapsos evaluativos están establecidos por un rector principal o central.

¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores que Generalmente se Evalúan:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica.

Toda evaluación de desempeño deberá tener presente los siguientes parámetros:

- Valores de la Organización (Reglamentos Internos, Códigos de Ética).
- Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo (Diseño Puesto de Trabajo, Profesiogramas, contenido de trabajo).
- Factores Cualitativos de Puesto de Trabajo. (Perfil de Puesto, Características y Habilidades Personales que requiere el puesto).

3.5 Proceso de Evaluación de Desempeño en el Instituto Nacional de Educación Básica (INEB)

3.5.1 Método de Evaluación:

- Basado en el pasado.

3.5.2 Instrumento a Utilizar:

- Lista de Verificación.

3.5.3 Forma de Evaluación:

- De jefe inmediato a subalterno.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

EL NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA ALDEA SANTA MARÍA DE JESÚS.

4.1 Introducción

La educación es un derecho de todo ciudadano, gracias a ella se logra el progreso de un país. Una educación de excelencia es el resultado de un buen desempeño de los educadores, el cual es un factor estrechamente relacionado al clima organizacional del establecimiento educativo.

Promover un buen clima organizacional es responsabilidad de la gerencia –principalmente- y se debe contar con la participación de los integrantes del establecimiento.

El primer paso hacia el mejoramiento del clima organizacional y por consiguiente del desempeño del personal del establecimiento, es la evaluación de la situación actual.

En el Instituto Nacional de Educación Básica –INEB- se estableció la situación actual del Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal Docente; por medio de la aplicación de una serie de instrumentos dirigidos a la Directora, Personal Docente y Estudiantes del Establecimiento. Siendo los siguientes:

- ◆ Escala de Clima Organizacional de Martha Alles dirigida a docentes;
- ◆ Cuestionario de Clima Organizacional dirigido a docentes;
- ◆ Lista de Verificación dirigida a directora y preguntas de proceso de evaluación.
- ◆ Cuestionario del Clima Organizacional dirigido a Estudiantes

4.2 Escala de Clima Organizacional Dirigido a Docentes

La Escala de Clima Organizacional se realizó en base a la Escala de Clima Organizacional de Martha Alles presentada en el cuadro No. 2 de este trabajo. La escala se integra por tres categorías principales y a su vez cada una de ellas está integrada por subcategorías (Cuadro No. 04)

Cuadro No. 4

Escala de Clima Organizacional de Martha Alles

Categoría Principal	Subcategorías
Desarrollo Educativo	Capacitación
	Desarrollo Profesional
	Desarrollo Personal
Desarrollo Social	Colaboración
	Trabajo en Equipo
	Participación
	Comunicación
	Credibilidad y Confianza
Buen Gerenciamiento	Planificación
	Organización
	Liderazgo
	Evaluación y Seguimiento
	Orientación a los Resultados
	Disciplina

Fuente: Libro de Martha Alles. 5 pasos para transformar una oficina personal e un área de Recursos Humanos. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Granica. 2007

Actualmente en el Instituto laboran ocho docentes y a cada uno de ellos se le entregó un formulario de escala de clima organizacional; cuyas instrucciones indicaban que debían asignar a cada subcategoría una calificación de 0 a 10 puntos; de acuerdo a la opinión de cada uno.

El criterio para asignar puntos a cada subcategoría se basó en la información que se presenta en el cuadro No. 5

Cuadro No. 5
Rangos de Calificación expresado en Semáforos

Año	Debilidades	Área de Prevención	Fortaleza
	Semáforo Rojo	Semáforo Amarillo	Semáforo verde
	De 0 a 5.99 puntos	De 6 a 6.99	De 7 a 10

Fuente: Libro de Martha Alles. 5 pasos para transformar una oficina personal e un área de Recursos Humanos. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Granica. 2007

Posteriormente el punteo asignado por cada docente fue sumado y promediado para obtener los resultados generales para cada subcategoría y categoría principal de la escala.

4.2.1 Desarrollo Educativo

La primera categoría a exponer es Desarrollo Educativo, esta categoría le permite al integrante de la organización una preparación integral para desempeñarse en el trabajo. Comprende tres aspectos siendo: capacitación, desarrollo profesional y desarrollo personal.

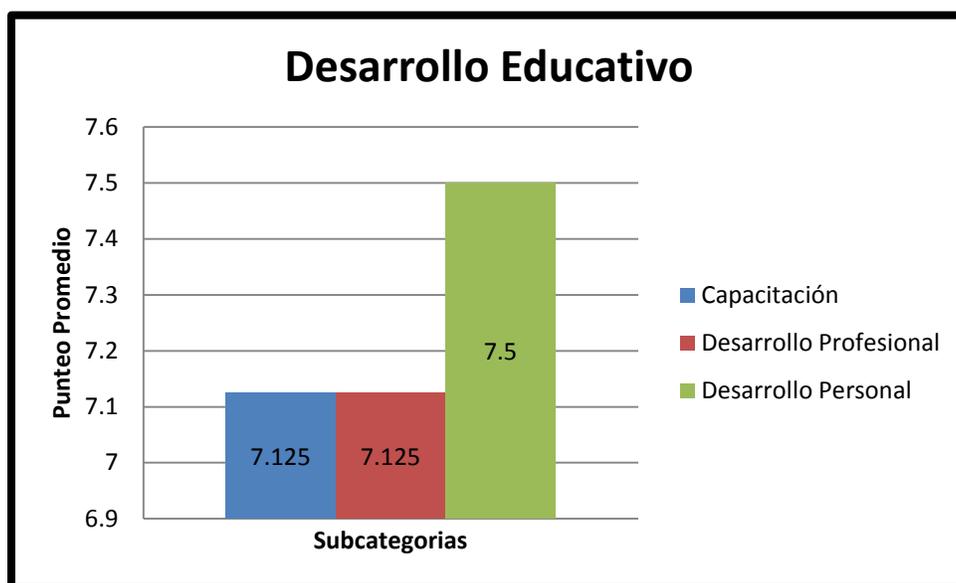
La capacitación, es una actividad que brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos para mejorar el desempeño del trabajo que se realice. La capacitación debe responder eficazmente a las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño del personal.

Carlos Marcelo y Denise Vaillant (2009:79) señala que para Day el desarrollo profesional incluye todas las experiencias de aprendizaje naturales y aquellas planificadas y conscientes que intentan directa o indirectamente beneficiar a los individuos, grupos o escuela. A través de ellas se contribuye a la mejora de la calidad de la educación en las aulas.

Wayne Mondy, Robert M. Noe (2005:202) indica que el desarrollo personal es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo. El mismo autor indica que el desarrollo personal es una necesidad continua.

Por tanto el integrante de una organización busca la preparación y los medios que le permitan especializarse en cierta área y sobresalir en el mercado laboral.

Grafica No. 1



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

Se le solicitó al personal Docente del Instituto que proporcionara una calificación a cada subcategoría que integra el Desarrollo Educativo.

La subcategoría capacitación como elemento importante para lograr el desarrollo educativo se integra por tres factores siendo: promoción de los jefes, calidad y aprovechamiento.

La capacitación es un proceso que requiere planificación así como el compromiso de los jefes y del personal a capacitar. La capacitación es un proceso que tiene como fin la adquisición de nuevos conocimientos que permitan un mejor desempeño en el trabajo.

La categoría capacitación obtuvo una calificación promedio de 7.10 encontrándose en el límite del semáforo verde (de 7 a 10 puntos); por lo que actualmente la capacitación para el personal Docente del INEB no reúne los requisitos de promoción de los jefes, calidad y aprovechamiento.

Es decir, se promueve la capacitación con ciertas deficiencias; asimismo, la calidad de capacitación debe ser mejorada e incluir aspectos que permitan el mejoramiento del desempeño del personal docente. Debido a ello, aún no se aprovecha al máximo la capacitación.

La siguiente subcategoría calificada corresponde al desarrollo profesional, el cual se logra mediante el apoyo de los jefes, las oportunidades de trabajo que tenga el personal de la organización y factores de motivación que influyen en la formación profesional de cada docente.

Bredeson (2002:663) define el desarrollo profesional como “oportunidades de aprendizaje que promueven en los educadores capacidades creativas y reflexivas que les permitan mejorar su práctica

La subcategoría de desarrollo profesional obtuvo una puntuación promedio de 7.10 es una puntuación ubicada en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza).

Nuevamente puede observarse que la subcategoría se encuentra en el límite de semáforo verde (fortaleza) y semáforo amarillo (prevención). Es decir, es una subcategoría que presenta ciertas deficiencias, las cuales al no ser eliminadas

causaran que este aspecto se ubique en prevención e incluso en debilidad; lo cual afectara el clima organizacional y el desempeño del docente.

El desarrollo profesional es un compromiso personal para cada individuo, en este caso para el Docente; sin embargo, el apoyo que brinden los superiores es fundamental para lograrlo. El apoyo puede consistir en brindar permisos, motivar, entre otros.

Asimismo, las oportunidades de trabajo que haya dentro del establecimiento y a las cuales el personal docente pueda optar, son un aliciente para el desarrollo en este sentido.

Otro factor importante que promueve esta subcategoría es la motivación. La motivación en términos generales puede decirse que es aquello que impulsa a realizar algo. Entre los factores que originan la motivación laboral están: Salario, sistema de recompensas, satisfacción personal, aprendizaje, entre otros.

Un docente motivado, será más productivo, sobresaldrá en sus actividades y mantendrá una actitud positiva que beneficiara el ambiente laboral donde trabaje.

La última subcategoría del Desarrollo Educativo es el Desarrollo Personal, el cual es beneficioso para los integrantes de la empresa y para la organización misma.

Esta subcategoría obtuvo el mayor puntaje promedio respecto a las otras dos subcategorías (capacitación y desarrollo profesional), siendo de 7.5; ubicándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza).

Considerando la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el desarrollo personal se encuentra ubicado en la categoría autorrealización, cúspide de la jerarquía.

La satisfacción de las necesidades de autorrealización es el resultado de la satisfacción de las necesidades que le preceden siendo: fisiológicas, de seguridad, sociales y de reconocimiento.

El desarrollo personal al obtener una calificación relativamente baja por parte de los docentes, indica que hay necesidades aún no satisfechas que dificultan dicho desarrollo. Ocasionando insatisfacción en el trabajo, docentes poco motivados y por tanto desempeño deficiente.

Al unir las tres subcategorías –capacitación, desarrollo profesional, desarrollo personal-, puede decirse que el Desarrollo Educativo, se encuentra ubicado en el área de fortaleza; ya que los punteos promedios de cada sub categoría se encuentran ubicados en el semáforo verde.

Pero, estos punteos están más cercanos al semáforo amarillo (prevención), porque aún presentan ciertas debilidades/deficiencias que deben eliminarse. Los mayores beneficiados de un desarrollo educativo integral de los docentes, serán los estudiantes; porque el proceso de aprendizaje tendrá un menor nivel de dificultad.

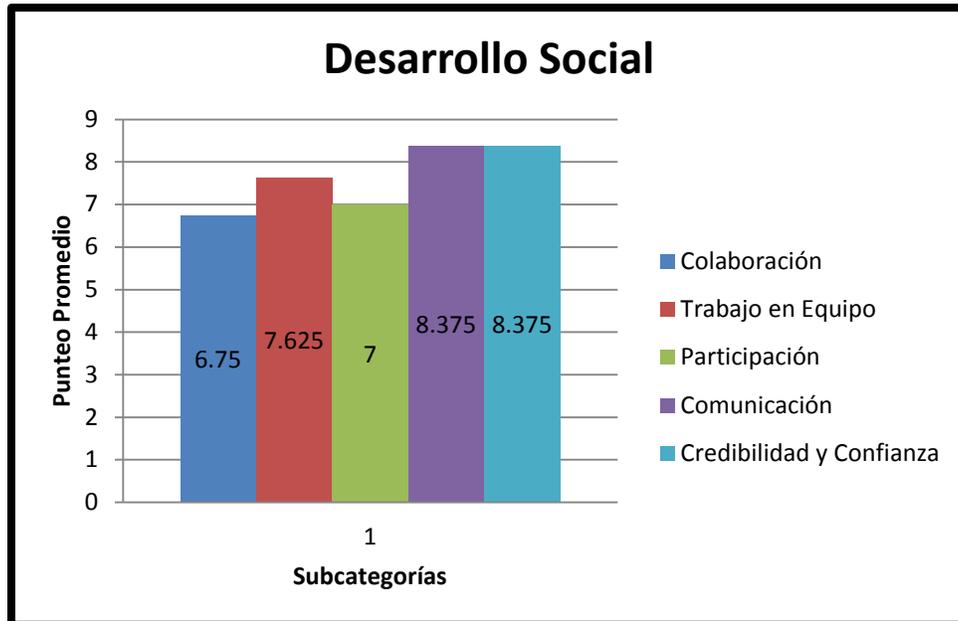
4.2.2 Desarrollo Social

La jerarquía de las necesidades de Maslow explica que existe una serie de necesidades básicas que deben ser satisfechas antes de satisfacer necesidades ulteriores.

El desarrollo social de la escala de Martha Alles, es una combinación de las necesidades sociales (relaciones laborales, aceptación, etc.), y de estima (confianza, credibilidad, etc.); estas últimas de la jerarquía de Maslow.

Específicamente, el desarrollo social considera los siguientes aspectos: colaboración, trabajo en equipo, participación, comunicación, credibilidad y confianza.

Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La colaboración es un proceso que involucra a un grupo de personas realizando un trabajo en conjunto para el logro de una meta u objetivo, permitiendo alcanzarlos más fácilmente.

El personal del INEB asignó una calificación promedio de 6.75 a la colaboración, esta subcategoría se encuentra ubicada en la sección de semáforo amarillo (6 a 6.99, prevención); lo cual representa una llamada de atención.

La colaboración debe ser promovida primeramente por los superiores -Director (a), Supervisor (a) etc.- del establecimiento; el líder debe ser quien de el ejemplo y guíe al personal hacia un ambiente de colaboración.

Al promover un ambiente de colaboración, el líder del instituto, establece las bases para la colaboración entre el equipo de trabajo y departamentos que conforman la organización; originando una mejor fluidez de las actividades laborales, un ambiente de trabajo agradable, entre otros beneficios.

En base al punteo obtenido, la promoción, reconocimiento y valoración de la colaboración por el superior es insuficiente aún; originando poca colaboración entre comisiones académicas y/o docentes, afectando el ambiente de trabajo del Instituto.

Asimismo, los objetivos propuestos para el instituto se lograrán solamente con la colaboración de quienes integran el equipo de trabajo; caso contrario difícilmente se alcanzaran.

Todo individuo forma parte de un equipo de trabajo, siendo: familia, amigos, organización. El trabajo en equipo en cualquier organización es fundamental porque promueve el compañerismo, colaboración, participación y permite la realización de las actividades de forma entusiasta.

El trabajo en equipo como aspecto del clima organizacional del Instituto, obtuvo un punteo promedio de 7.62 puntos ubicándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza). Obtuvo 0.87 puntos más que la subcategoría de colaboración.

El trabajo en equipo permite el logro de los objetivos del Instituto, solución de problemas, promueve el desarrollo personal y laboral del docente; así como del equipo mismo.

El líder del Instituto tiene un papel importante, porque fomenta el trabajo en equipo, establece conjuntamente con el personal el funcionamiento del grupo y también determina los mecanismos idóneos para reconocer y valorar dicho trabajo.

Aunque se encuentra en el área de fortaleza, nuevamente se repite la situación de subcategorías anteriormente analizadas, es decir se ubica cerca del área de prevención.

Por ello, algunos aspectos del trabajo en equipo; tales como la colaboración inciden actualmente de forma desfavorable en la ejecución del trabajo y en el clima organizacional

La siguiente subcategoría es la participación, la cual está relacionada con la colaboración y trabajo en equipo.

La participación del docente, es manifestar una posición activa en la toma de decisiones, actividades, etc. del instituto. La participación en el Instituto obtuvo una puntuación promedio de 7, ubicándose en el límite del semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza)

Nuevamente, otra subcategoría se encuentra en el límite de semáforo verde (fortaleza) y amarillo (prevención). Indicando que la participación recibe poca promoción por parte del superior del Instituto; favoreciendo mínimamente al ambiente laboral.

Asimismo, la participación no es valorada suficientemente por el líder del instituto, teniendo como resultado una participación limitada del docente.

Las anteriores subcategorías se relacionan con la comunicación. Una comunicación organizacional consiste en transmitir información de manera eficaz, reduciendo a lo mínimo la disonancia entre los integrantes de la organización.

La comunicación fue calificada por los docentes con 8.38 puntos promedio, por tanto esta subcategoría se encuentra en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza).

La comunicación puede fluir verticalmente –de forma ascendente y descendente-, de la directora hacia el personal docente y viceversa; una comunicación fluida y eficaz es vital para proponer soluciones, resolver dudas, toma de decisiones, etc.

La comunicación también se da entre los departamentos que conforman el Instituto, es decir de forma horizontal, este tipo de comunicación beneficia la realización de las actividades. Por ejemplo, un docente puede proporcionar información a otro docente que le permita una mejor transmisión de conocimientos.

Tanto la comunicación vertical como la horizontal, deben ser valoradas por el superior y por los compañeros, para que siempre fluya en el instituto.

La última subcategoría que corresponde al Desarrollo Social es la de Credibilidad y Confianza. Stephen P. Robbins (2005:438) indica que la credibilidad es el grado en el que los seguidores perciben a alguien (líder, superior) como honesto, competente y capaz de inspirar.

Mientras que el mismo autor señala que la confianza es la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.

Esta subcategoría tiene una calificación de 8.38 siendo una fortaleza para el instituto encontrándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza)

La credibilidad y confianza son valores en los cuales se basa la colaboración, trabajo en equipo, participación y comunicación; ya que un integrante del Instituto con credibilidad y confiable será considerado como un colaborador valioso; tendrá buenas relaciones con el equipo de trabajo; se tomará en cuenta su participación y lo que comunique será creíble y bien intencionado.

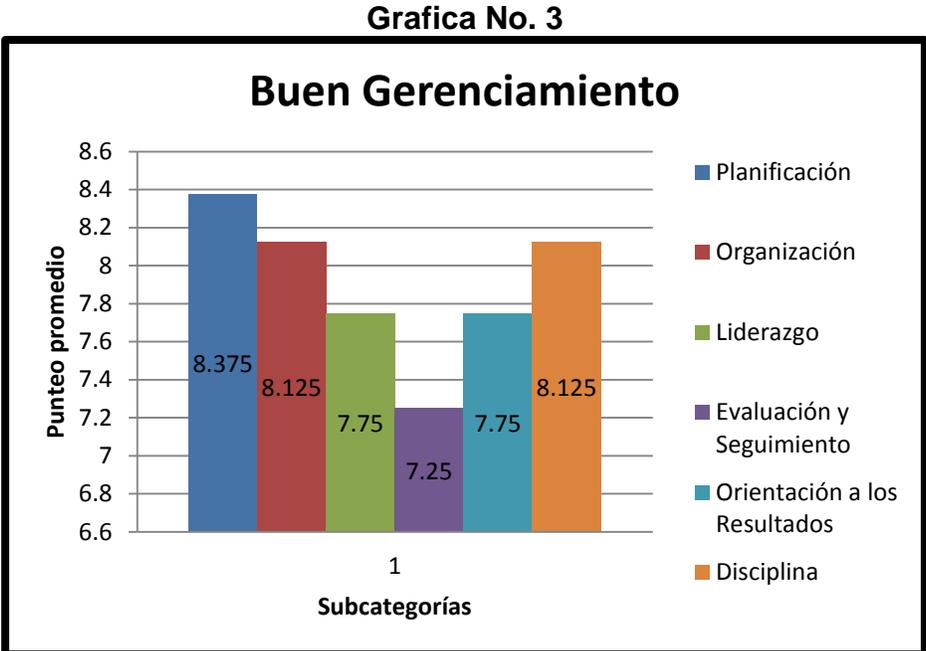
Los puntajes de las diferentes subcategorías que conforman la categoría desarrollo social fueron variables; algunas notas ubicadas en semáforo amarillo o en el límite (entre semáforo amarillo y verde) y otras en semáforo verde.

El desarrollo social del docente, puede tener repercusiones positivas o negativas en los estudiantes; ya que las subcategorías que lo integran, son aspectos que no se aprenden solamente con las palabras sino con el ejemplo del docente.

4.2.3 Buen Gerenciamiento

El buen gerenciamiento es una categoría cuya responsabilidad corresponde principalmente a la gerencia de la organización. Se refiere a la correcta, eficiente y eficaz administración de los recursos de la organización, permitiendo el logro de los objetivos de la institución.

El buen gerenciamiento se integra por las subcategorías: planificación, organización, liderazgo, evaluación y seguimiento, orientación a los resultados y disciplina. Los docentes del instituto evaluaron y calificaron cada subcategoría del buen gerenciamiento, obteniendo los siguientes puntajes.



Fuente: Investigación de Campo. Febrero 2014

Stephen Robbins (2005:159) menciona que la planificación es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

En el INEB, la planificación es una actividad que cada docente realiza antes de iniciar el ciclo académico. La planificación se realiza anualmente; subdividiéndose por semestre, por unidad o bloque y para cada materia o asignatura que el docente impartirá.

Esta planificación es revisada por la Dirección y esta actividad fue calificada por los docentes, obteniendo un puntaje promedio de 8.38. Situándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza).

Una correcta planificación es la base para el éxito de las actividades de docencia y otras relacionadas a la formación académica integral de los estudiantes del instituto.

La planificación al ubicarse en semáforo verde, es una fortaleza; la cual puede aún ser mejorada. La planificación apoya el desempeño del personal, porque permite determinar si el avance del trabajo de docencia concuerda con lo planificado al inicio de año.

Otra categoría del buen gerenciamiento es la Organización. Para Stephen Robbins (2005:9) Organización, es la función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Por tanto, la organización es un proceso fundamental para la correcta realización de las actividades dentro del establecimiento. Esta subcategorías obtuvo una puntuación de 8.12 posicionándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza)

La correcta y adecuada organización evita dualidad de funciones, evasión de responsabilidades, malos entendidos entre los integrantes y promueve la buena comunicación organizacional. En el Instituto, la organización tiene una puntuación aceptable.

La siguiente subcategoría es Liderazgo. Agustín Reyes Ponce (2004:409) indica que líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

En el INEB la directora es quien ejerce el papel de líder y la actividad que realiza obtuvo una nota promedio de 7.75 encontrándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza) pero en el área de puntuación baja.

La directora, tiene el papel de inspirar al personal docente así como a otros integrantes del instituto, por lo que afianzar el Liderazgo es fundamental porque se guía al personal al logro de los objetivos del instituto, se promueve un clima que beneficie el desempeño del personal docente, entre otras actividades.

Un clima organizacional, en el cual el docente puede aportar sus habilidades y conocimientos, está condicionado en gran medida por el liderazgo que se ejerza. El líder debe transmitir entusiasmo, motivar las buenas relaciones laborales fundamentándose en valores (honestidad, confianza, honradez)

La cuarta subcategoría calificada fue la evaluación y seguimiento. La evaluación es una actividad que debe realizarse en toda organización con el fin de determinar el desempeño actual del personal. Una evaluación planificada y bien realizada es beneficiosa ya que brinda información para la toma de decisiones entre las que se pueden mencionar: establecer necesidades de capacitación, ascensos, despidos, desarrollo de personal, entre otros.

El otro aspecto es el seguimiento, el cual es complemento de la evaluación. Mientras que la evaluación proporciona información acerca del desempeño del docente, el seguimiento realiza las acciones necesarias para corregirlo de ser necesario; el seguimiento consiste en verificar que las acciones tomadas están teniendo el efecto esperado.

El personal del INEB calificó la subcategoría de evaluación y seguimiento con un puntaje de 7.25. Se ubica en semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza) pero con una puntuación baja.

El trabajo orientado a los resultados, es una guía para el personal docente del instituto, ya que dirigen los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos; asimismo es fundamental para la evaluación de desempeño del personal.

De acuerdo a los docentes esta subcategoría tiene una puntuación promedio de 7.75, subcategoría situada en semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza)

Realizar el trabajo de docencia sin orientarlo a resultados, impide tener medidas o estándares que permitan posteriormente evaluar el progreso y el logro de los objetivos propuestos y el desempeño del personal.

Orientar el trabajo a los resultados, es una guía sobre la cual se trabaja enfocando los recursos y esfuerzos al logro de uno o varios objetivos específicos.

La última subcategoría del buen gerenciamiento es la disciplina. De forma general puede decirse que disciplina es la coordinación de actitudes con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta.

La disciplina fue calificada con 8.12 puntos promedio; hallándose en el semáforo verde (7 a 10 puntos, fortaleza).

Por medio de la disciplina se asegura el orden dentro del establecimiento, dando origen a mejores relaciones interpersonales entre los integrantes porque conocen las reglas de disciplina a seguir y evitar confusiones.

La disciplina es una actividad existente en el instituto y que obtuvo un puntaje aceptable.

De acuerdo a los resultados de cada una de las subcategorías que conforman la categoría principal de buen gerenciamiento, puede decirse que obtuvo puntuaciones diversas.

El buen gerenciamiento está enfocado a aspectos administrativos y realizarlo de manera óptima, beneficia el desarrollo integral de los estudiantes; quienes son los clientes directos del instituto.

4.3 Cuestionario de Clima Organizacional Dirigido a Docentes

El cuestionario de Clima Organizacional corresponde a diecisiete preguntas cerradas que fueron planteadas al personal docente del INEB. Las preguntas están enfocadas a determinar características adicionales del clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica y/o para apoyar la información obtenida de la escala de clima organizacional (punto 4.2)

Asimismo, los resultados están enfocados a establecer el clima organizacional en el que se desenvuelven los docentes y que influyen en la realización del proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes del instituto.

4.3.1 Confianza de la Dirección hacia los Subalternos

El primer aspecto del cuestionario es la confianza. Confianza es un valor recíproco que debe darse en dos vías, de los superiores hacia subalternos y viceversa.

Harold Koontz (2004:63) menciona que el profesor Salvatore Belardo define la confianza como el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición a cambiar. La confianza debe ir aún más allá de la relaciones individuales y extenderse a las organizaciones a través de la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual.

Grafica No. 4



Fuente: investigación de Campo. Febrero de 2014

Siendo la confianza un factor clave para la realización de las actividades académicas y de docencia en el INEB. El 100 % de los docentes del INEB indicaron que si existe confianza de la dirección hacia ellos (subalternos)

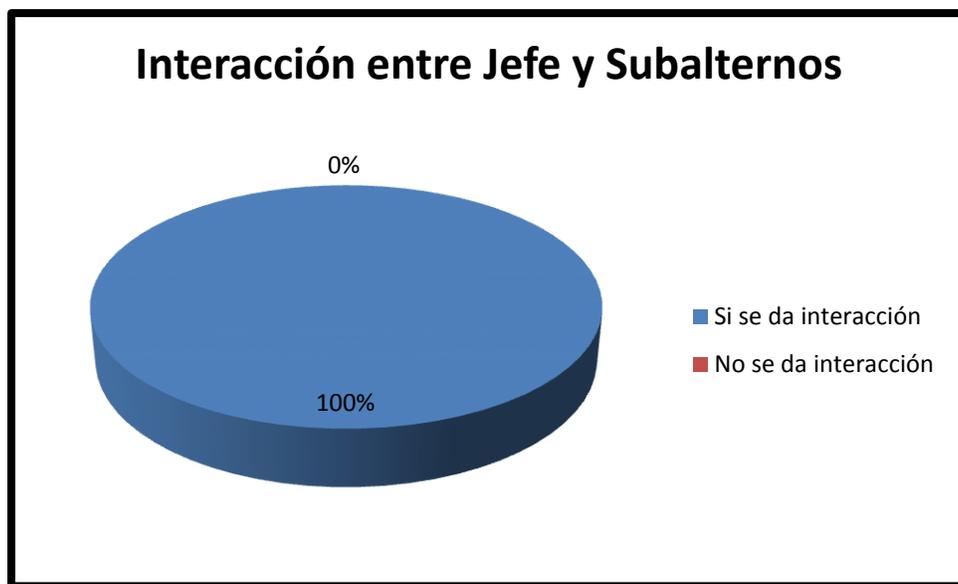
La confianza es un aspecto favorable para el clima organizacional del instituto; por tanto debe darse en todas direcciones, del superior hacia el subalterno, entre compañeros y del subalterno hacia el superior.

4.3.2 Interacción entre Jefe y Subalternos

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) indica que la interacción es la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, entre otros.

Es decir, la interacción entre jefe y subalternos debe darse de forma bilateral, cuyo fin es el logro de un objetivo. A su vez la interacción forma parte de las categorías expuestas en la primera sección de este capítulo (punto 4.2.1) Desarrollo Educativo, Desarrollo Social y Buen Gerenciamiento.

Grafica No. 5



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La totalidad de los docentes del INEB (100 %) indicó que si hay interacción entre la directora y el personal del establecimiento.

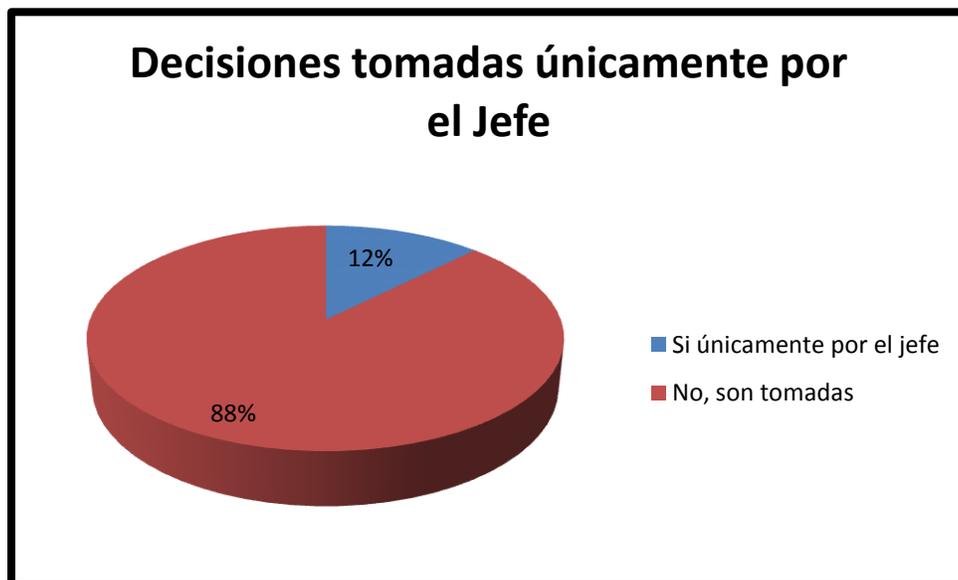
La interacción, es una actividad que favorece un buen clima organizacional porque apoya los aspectos de comunicación, participación, colaboración, trabajo en equipo, planificación, organización, entre otros. Estos aspectos forman parte de la escala de clima organizacional calificado de acuerdo a la escala de Martha Alles y expuesto en el punto 4.2.1

Además, la interacción en el establecimiento es beneficiosa para el personal y para los estudiantes; ya el objetivo principal es el desarrollo académico y personal de la población estudiantil.

4.3.3 Decisiones tomadas Únicamente por el Jefe

Michael, A Hitt (2006:301) dice que la toma de decisiones es el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particular y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.

Grafica No. 6



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

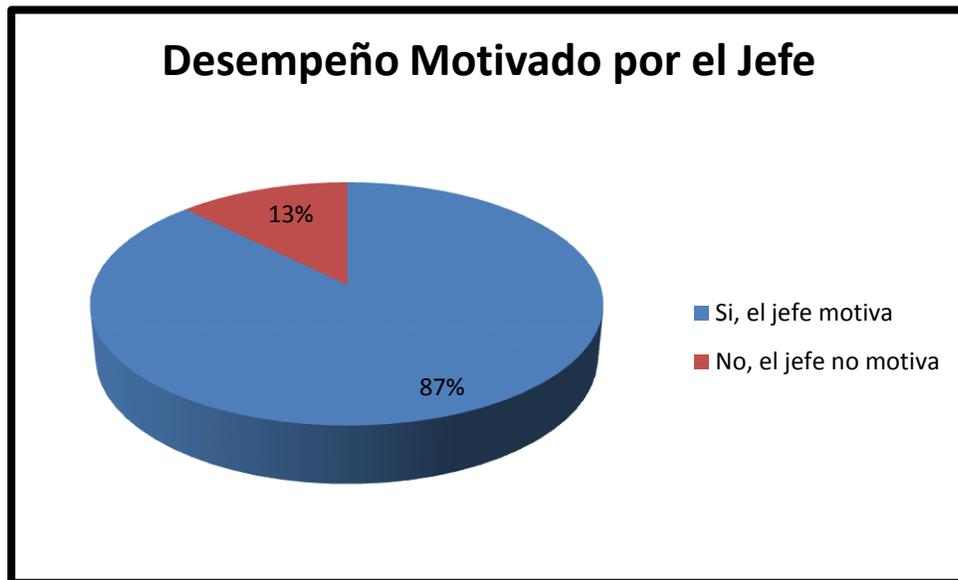
El 88 % personal del INEB refirió que las decisiones no las toma únicamente la directora del establecimiento (Grafica No. 6) y el 12 % mencionó que solamente la directora es la responsable de la toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso que usualmente se realiza en conjunto –directora y personal- en el instituto. De tal manera que se promueve la participación del personal y la buena comunicación; aspectos que promueven un ambiente de trabajo agradable.

4.3.4 Desempeño Motivado por el Jefe

La motivación es aquello que impulsa al ser humano a realizar alguna actividad o tarea encaminada a lograr un objetivo; la motivación es el resultado de un conjunto de factores tales como: realización personal y profesional; ambiente de trabajo agradable, entre otros.

Grafica No. 7



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

(Grafica No. 7) El 87 % de los docentes consideran que la directora les motiva para tener un buen desempeño en la realización de las actividades académicas; y el 13 % refirió que no reciben motivación de parte del jefe inmediato.

La motivación brindada por la directora es un factor que beneficia el desempeño de los docentes; porque continuarán trabajando para mantener o mejorar continuamente dicho desempeño. Asimismo, una adecuada y oportuna motivación promueve un ambiente laboral agradable, por consiguiente un buen clima organizacional.

Sin embargo, existe un porcentaje que no ha recibido motivación por parte del superior; siendo perjudicial para el desempeño del docente e incluso para las relaciones laborales entre directora y personal docente.

4.3.5 Uso de Recompensas o Castigos como Fuente de Motivación

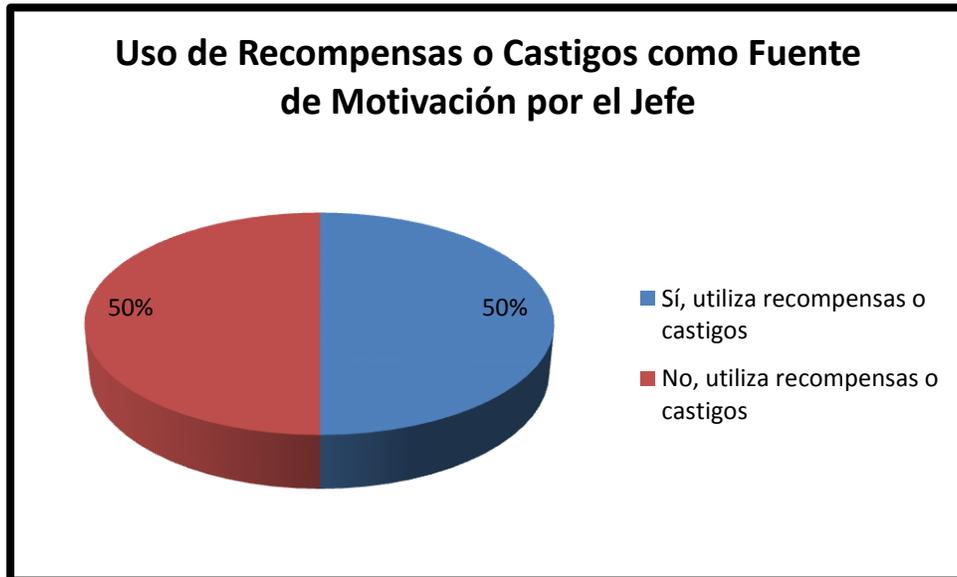
En el medio guatemalteco el uso de recompensas o castigos es un método para reconocer un buen o mal desempeño; es una metodología reconocida y aceptada en diversas organizaciones, incluso a nivel mundial.

Es importante mencionar que la revista digital Tendencias 21 redactó un artículo titulado “Las recompensas y no los castigos, fomentan la cooperación” que hace referencia a la investigación realizada por David G. Rand de la Universidad de Harvard juntamente con otros científicos. El estudio demostró que la recompensa es más efectiva que el castigo para forjar la cooperación humana y asegurar el bien común.

Las recompensas de un buen desempeño pueden ser económicas (aumento de salario, bonos, comisiones, entre otras.), no económicas (tiempo libre, reconocimientos, entre otras.)

Los castigos o sanciones deben basarse siempre en el respeto y no deben quebrantar lo establecido en el marco legal guatemalteco (Constitución Política, Código de Trabajo, Código Civil, entre otros.). Considerando esto, algunas sanciones comunes son: llamadas de atención verbal o por escrito y suspensión temporal.

Grafica No. 8



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El uso de recompensas o castigos en el INEB es una forma de motivación para el personal docente de acuerdo a un 50 %; mientras que el otro 50 % indicó que las recompensas y castigos no son una fuente de motivación. (Grafica No. 8)

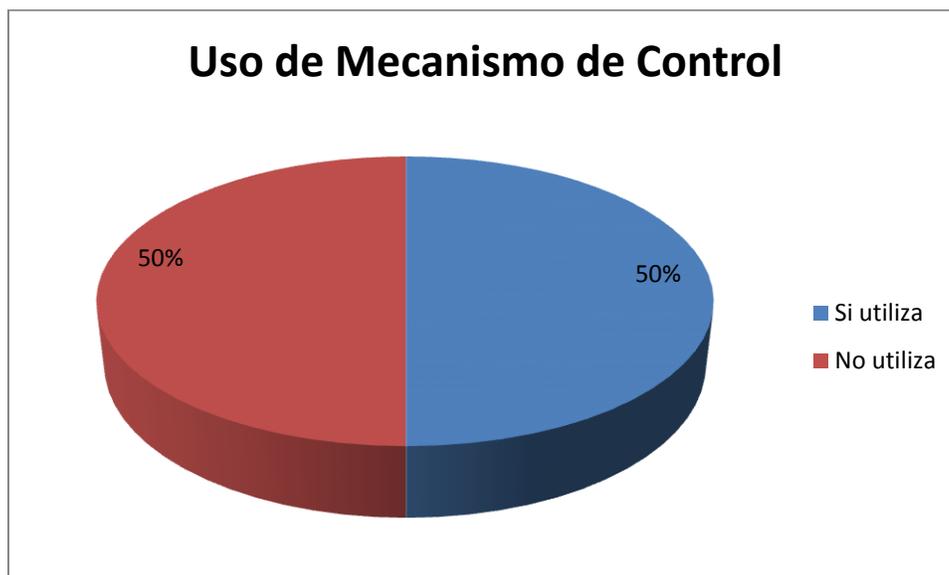
La metodología de castigos y recompensas no debe ser aplicada de forma especulativa. Es decir, las reglas, estándares u objetivos de desempeño deben ser previamente establecidos y conocidos por el personal; para evitar conflictos sobre el uso de recompensas o castigos; cuyo resultado sea negativo para las relaciones laborales, desempeño del docente y el ambiente de trabajo del Instituto.

4.3.6 Uso de Mecanismos de Control

El control es un término común en la administración, formando parte del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. En toda organización el control es aplicado, ya que permite determinar si las actividades se realizan de acuerdo a lo planificado.

Joan Amat (2003:35) menciona que los mecanismos de control pueden ser formales (planificación, organización, contabilidad) y no formales (mecanismos psicosociales que promueven el autocontrol y culturales)

Grafica No. 9



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

En el instituto, de acuerdo al 50 % del personal docente se utiliza el control como mecanismo y el otro 50 % indicó que no se realiza el control de las actividades (Grafica No. 9)

Siendo la función principal del INEB y de los docentes la formación académica de los estudiantes; el control debe realizarse en cada actividad que se efectúe: culturales, académicas, recreativas, entre otras. Para cumplir con los objetivos y tener un orden de la ejecución.

El control puede ser físico y de rendimiento. El primero es aplicable a actividades simples como: horarios de entrada, firma de entrada y salida, asignación de tareas a los estudiantes.

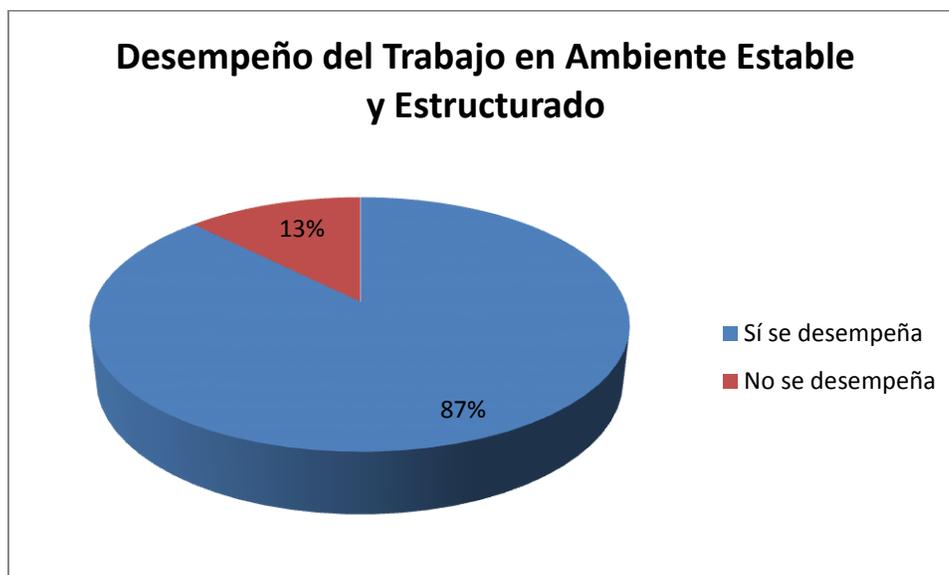
Mientras que el segundo se refiere a la planificación, desarrollo y logros de actividades académicas, culturales, evaluación de desempeño; en otras palabras al logro de objetivos. Sin embargo, su sobreutilización puede perjudicar el desempeño laboral.

4.3.7 Desempeño de Trabajo en un Ambiente Estable y Estructurado

Un ambiente laboral estable es característico del sistema II autoritario paternalista del clima organizacional autoritario. Es decir, el personal realiza las actividades laborales sin estar sujeto a cambios constantes; evitando así, la incertidumbre y desorganización del personal.

Por otra parte un ambiente laboral estructurado consiste en una distribución organizacional formalmente establecida; que se trabaje por medio de procedimientos (cómo hacer el trabajo), políticas (actividades permitidas), entre otros; dando origen a responsabilidades claramente asumidas, evitando pérdida de tiempo por malos entendidos o procesos duplicados.

Grafica No. 10



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

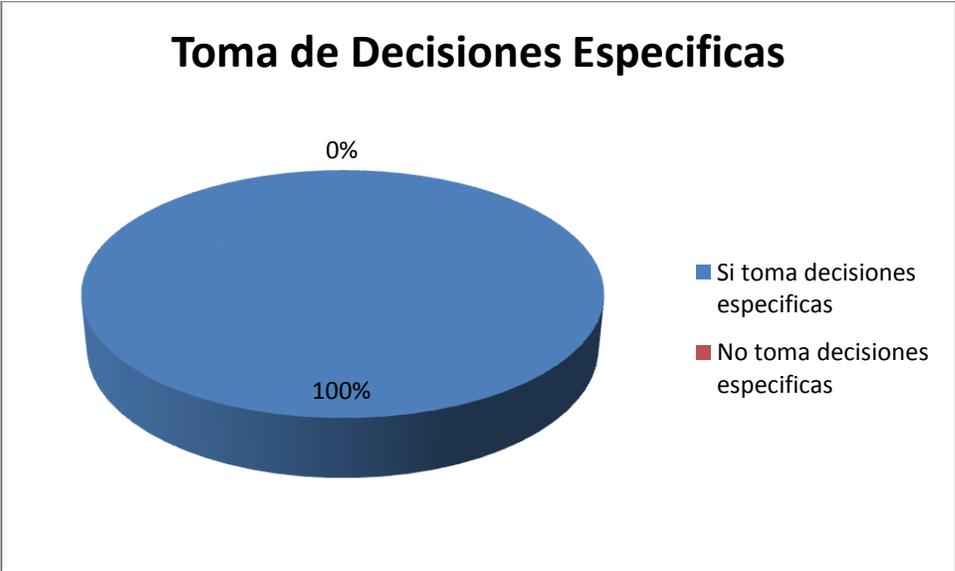
En el INEB el 87 % del personal considera que realiza su labor en un ambiente estable y estructurado y el 13 % indicó que el trabajo lo ejecuta en un ambiente que no es estable ni estructurado (Grafica No. 10)

Al laborar en un ambiente inestable y no estructurado; causa incertidumbre en los integrantes de la organización, las actividades se duplican originando pérdida de tiempo; existe fuga de responsabilidades. Todo ello afecta negativamente el desempeño del personal y el buen desarrollo del instituto.

4.3.8 Toma de Decisiones Especificas

Existen decisiones rutinarias o de menor complejidad que pueden ser tomadas por el personal que labora en niveles jerárquicos medios o inferiores. Delegar la toma de decisiones le permite al personal una mayor libertad en la ejecución del trabajo; asimismo se promueve la confianza entre el superior y subalterno. Además, la alta gerencia puede ocuparse de tomar decisiones complejas.

Grafica No. 11



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % personal docente del INEB indicó que toma decisiones específicas relacionadas al trabajo de docencia que realizan (Grafica No. 11).

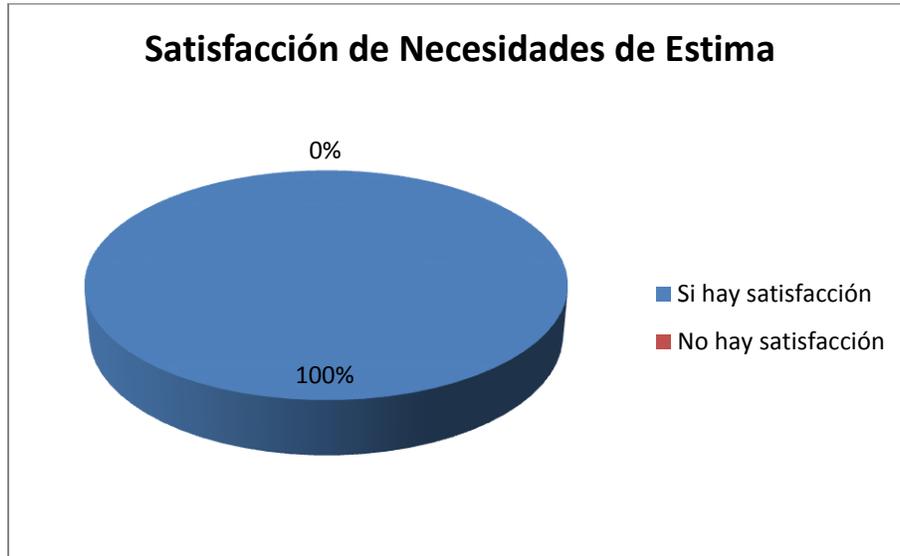
Lo cual les permite tener una mayor libertad en su labor, beneficiando el desempeño laboral porque indica que existe la confianza en el docente, sabiendo que tomará la mejor decisión posible para darle solución a alguna problemática.

Asimismo, se evita la inversión de tiempo y recursos en solucionar inconvenientes, los cuales pueden ser solucionados prontamente y sin demasiados procedimientos. Los resultados presentando en la gráfica 11 demuestran y refuerzan la existencia de confianza del superior hacia los subalternos (Punto 4.2.2.1)

4.3.9 Satisfacción de Necesidades de Estima

Según Abraham Maslow, las necesidades cumplen con una jerarquía. Siendo las primeras necesidades a satisfacer las básicas o fisiológicas (alimentación, vivienda, vestuario etc.); seguidamente están las necesidades de seguridad (trabajo y otros aspectos que les permita satisfacer las necesidades básicas); continúan las necesidades sociales (afecto, aceptación, pertenencia), luego están *las necesidades de estima* (respeto a sí mismo, reconocimiento de otros, entre otros.) y finalmente las necesidades de autorrealización (desarrollo personal integral).

Grafica No. 12



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

Los ocho integrantes del personal docente indicaron que sus necesidades de estima son satisfechas (Grafica No. 12).

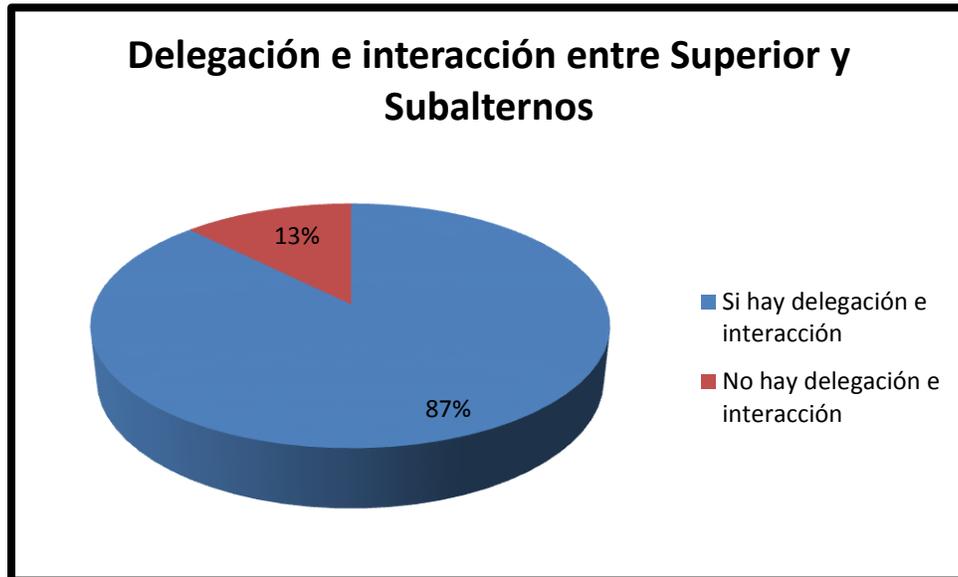
Según la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow debe conocerse en qué punto de la jerarquía se encuentra el individuo y enfocarse a apoyar la satisfacción de las necesidades de ese nivel o del superior; con el fin de dar origen a un mejor desempeño laboral.

Ya que el personal docente manifestó que sus necesidades de estima han sido satisfechas, el siguiente nivel a satisfacer corresponde a las necesidades de autorrealización en la cual el individuo busca el crecimiento personal y profesional.

4.3.10 Delegación e Interacción entre Jefe y Subalternos

Agustín Reyes Ponce (2005:337) indica desde el punto de vista de un superior: la delegación es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces; a su vez la delegación es una actividad progresiva que se basa en reglas previamente establecidas; siendo fundamental para la delegación una buena comunicación e interacción dentro de la organización.

Grafica No. 13



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 87 % del personal docente indicó que si existe la delegación e interacción entre directora y el personal docente; y el 13 % mencionó que no hay delegación e interacción (Grafica No. 13)

La delegación en el INEB es una actividad común ya que se realizan actividades académicas y culturales; siendo el éxito de cada una la comunicación e interacción. Además, es beneficiosa para la organización porque la realización de actividades, tareas, toma de decisiones se basan en la realidad; ya que usualmente quienes están en puestos superiores desconocen la situación en estratos inferiores y por consiguiente les es difícil tomar una decisión acertada.

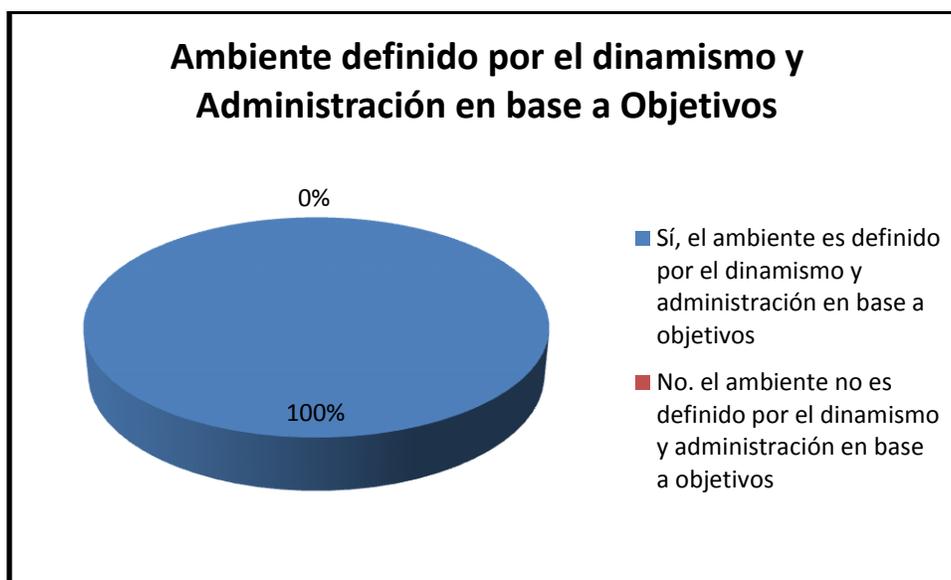
Existe un 13 % del personal docente que no es tomado en cuenta para la realización de actividades. Frenando la participación y colaboración, además de originar un ambiente de poca confianza entre los integrantes; incidiendo desfavorablemente en el ambiente de trabajo y desempeño laboral.

4.3.11 Ambiente Definido por el Dinamismo y Administración por Objetivos

Toda organización es un ente vivo porque está integrado por seres humanos, por consiguiente está en constante cambio. Sin embargo, algunas organizaciones estarán más expuestas a los cambios que otras; como por ejemplo una organización que se dedique a la moda tendrá diferentes necesidades de una temporada a otra, por consiguiente deberá ir ajustándose a dichos cambios.

Otro aspecto de las organizaciones es el logro de objetivos, los cuales son la razón de ser de la organización.

Grafica No. 14



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % del personal docente indicó que el ambiente de trabajo está definido por el dinamismo y la administración en base a objetivos (Grafica No. 14)

El instituto se desempeña en un ambiente relativamente dinámico. Para desenvolverse el personal debe actualizarse respecto a nuevos conocimientos, metodologías de enseñanza modernas, etc. Que permitan un mejor desempeño en el trabajo.

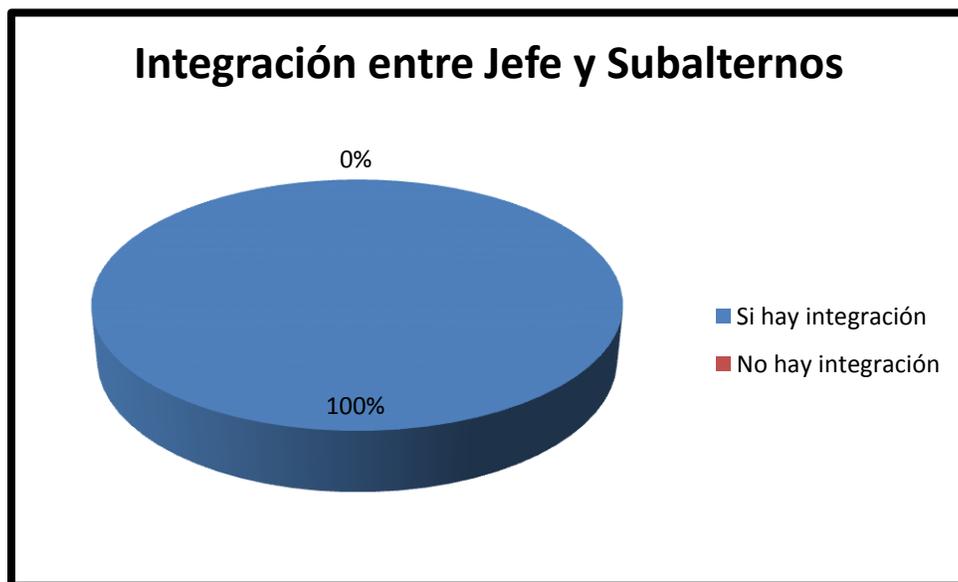
La administración por objetivos promueve un mejor desempeño, porque de acuerdo a Gary Dessler (2001:333) implica establecer metas mensurables específicas con cada empleado y después revisar en forma periódica el avance seguido.

Lo anterior, permite medir el desempeño y realizar las acciones correctivas si lo establecido en los objetivos no se está llevando a cabo en la realidad, para posteriormente cumplir con los objetivos en el tiempo establecido.

4.3.12 Integración entre Jefes y Subalternos

Las relaciones entre los integrantes de una organización se dan primeramente respetando la estructura organizacional de la empresa, a esto se le conoce como organización formal; sin embargo, en muchas organizaciones también se da la organización informal, la cual aunque no está reconocida en la estructura formal, pero permite la comunicación e integración de los miembros.

Grafica No. 15



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La totalidad del personal docente (100 %) manifestó que existe integración de labores entre directora y el personal docente (Grafica No. 15).

La integración entre los integrantes del instituto permite y promueve la comunicación, interacción y participación de los mismos; factores que integran el clima organizacional del INEB.

Además, una excelente integración de labores del equipo de trabajo del INEB, beneficia el desempeño laboral, porque existirá buena relación laboral y el personal estará motivado.

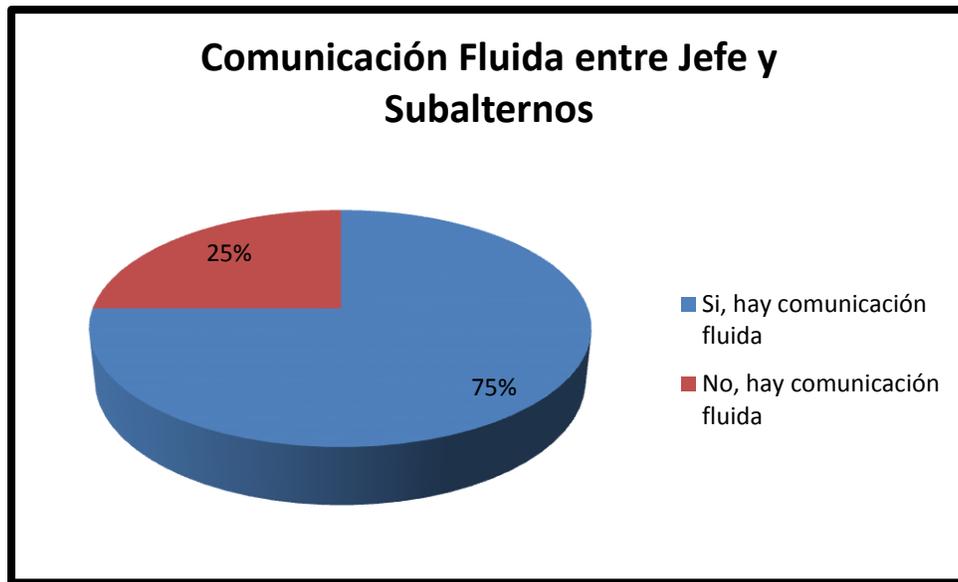
4.3.13 Comunicación Fluida entre Jefe y Subalternos

La comunicación es la actividad que se realiza para transmitir ideas, pensamientos entre dos o más personas. Una comunicación efectiva debe darse en un entorno adecuado (ambiente), el mensaje a transmitir debe ser claro y prestarse atención a las reacciones del receptor del mensaje.

La comunicación en una organización puede ser formal e informal. La formal es la que se da en base a la estructura organizacional de la institución; mientras que la comunicación informal se da entre integrantes de diversos departamentos, es decir sin seguir la estructura organizacional establecida.

Debe prestarse especial atención a la fluidez de la comunicación formal; ya que por medio de ella debe darse la mayor cantidad y calidad de información, para evitar los rumores que se dan en la comunicación informal.

Grafica No. 16



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

(Grafica No. 16) El 75 % de los docentes indicaron que si hay una comunicación fluida entre directora y docentes. Al haber una comunicación formal fluida permite una mejor ejecución de labores; evitando información ambigua o errónea.

Un 25 % mencionó que no hay comunicación fluida entre la directora y los docentes. Siendo una tercera parte la que indico que no existe comunicación fluida, es necesario revisar los factores que están incidiendo en la poca fluidez; con el objetivo de evitar pérdida de tiempo, relaciones laborales débiles, poca participación, colaboración y malos entendidos al momento de delegar.

Todos los factores mencionados anteriormente son parte del ambiente y clima laboral. Al no darse una comunicación formal fluida se afecta directamente al clima organizacional del INEB.

4.3.14 La Participación como punto de Motivación

Roberto Luna (2011:180) indica que otra fuente de motivación es la participación. Pero la participación deberá ser real y no ficticia. La participación real, es aquella que es tomada en cuenta y valorada por el superior y compañeros de trabajo; la

participación ficticia implica todo lo contrario, por ello puede perjudicar las relaciones laborales, motivación incluso de forma irreversible.

Grafica No. 17



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La participación real presenta beneficios como: sentido de pertenencia, confianza, motivación, entre otros promoviendo un ambiente de trabajo agradable en el cual laborar, logrando un buen desempeño.

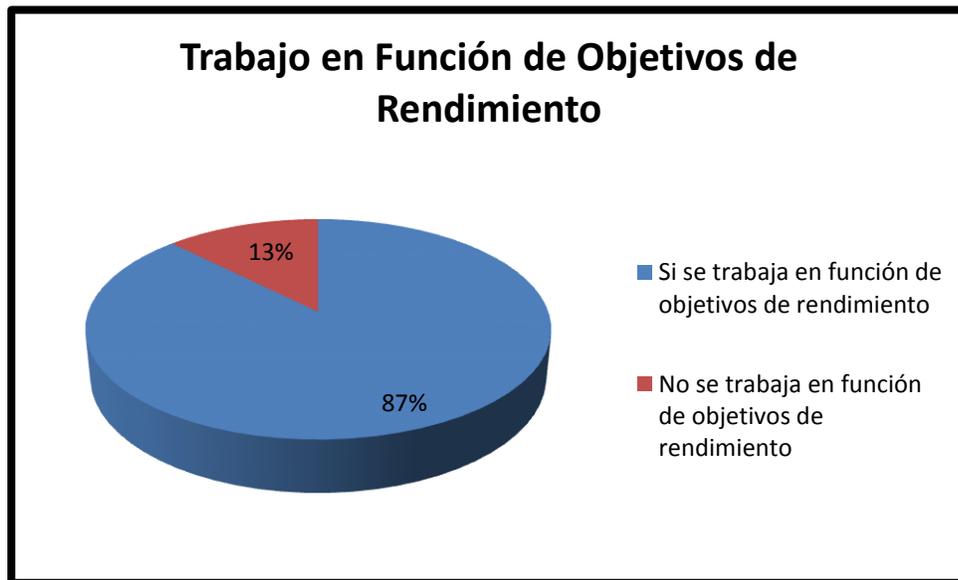
Del personal docente del INEB el 87 % dijo que la participación es un factor que influye en la motivación. (Grafica No. 17) Al incentivar la participación de los docentes se pueden obtener opiniones valiosas, colaboración para la realización de actividades, etc. Esto representa beneficios para la institución, los alumnos, la directora y para el personal docente mismo.

El 13 % restante de los docentes indicó que que participación no es un factor que motive. Por ello, la participación debe ser real y tomarse en cuenta dentro del establecimiento para evitar que el personal suprima la voluntad de colaborar o participar en las actividades que ayuden al desarrollo de la institución.

4.3.15 Trabajo en Función de Objetivos por Rendimiento

Los objetivos por rendimiento son establecidos con el fin de que la organización y sus integrantes se comprometan a lograr lo establecido en un tiempo definido. Entre las ventajas de trabajar en base a objetivos de rendimiento están: se trabaja sobre algo establecido previamente, evitando dejar actividades al azar y permite evaluar el progreso de las labores.

Grafica No. 18



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 87 % del personal del INEB (Grafica No. 18) manifestó que si se trabaja en función de objetivos de rendimiento, el 13 % restante informó que no se trabaja en función de objetivos de rendimiento.

Administrar, organizar y trabajar en base a objetivos de rendimiento permite medir los resultados del trabajo de forma objetiva para realizar las acciones correctivas de ser necesarias.

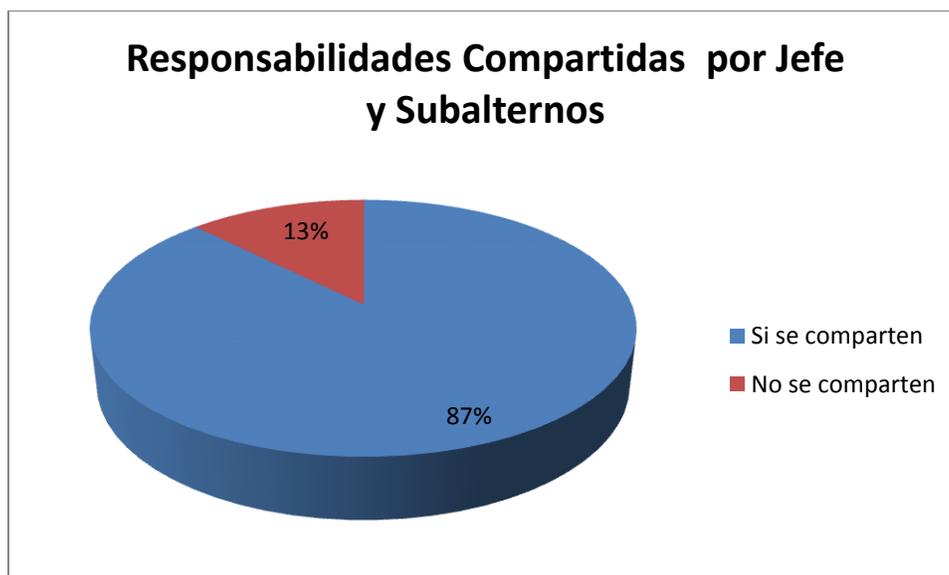
Cuando se trabaja sin objetivos claramente establecidos se dificulta la medición de resultados y toma de decisiones que permitan una mejora en el desempeño laboral de los docentes y del instituto en general.

4.3.16 Responsabilidades Compartidas por Jefe y Subalternos

Las responsabilidades pueden ser compartidas por jefe y subalternos, evitando que la carga de trabajo recaiga en una sola persona. Pero, es muy importante analizar las responsabilidades que serán compartidas; ya que no todas pueden serlo, en otras palabras las responsabilidades pueden ser compartidas pero diferenciadas.

Para compartir responsabilidades es necesario un clima organizacional que permita la colaboración, participación de los integrantes de la institución y la delegación de tareas, las cuales serán asumidas y compartidas.

Grafica No. 19



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 87 % de los docentes del instituto manifestaron que si se comparten responsabilidades entre directora y docentes y el 13 % indicó que las responsabilidades no son compartidas (Grafica No. 19).

Al compartir responsabilidades, el docente estará comprometido con el progreso del Instituto, asimismo se fortalece la delegación de actividades y la confianza entre el personal.

A los altos mandos les beneficia porque sus esfuerzos pueden enfocarse a realizar tareas de mayor importancia y solucionar problemas con mayor rapidez.

4.3.17 Amistad entre Jefe y Subalternos

Un ambiente de trabajo agradable promueve la amistad entre los integrantes de la Institución; la cual puede ser beneficiosa para el desempeño del personal.

La amistad es permitida y puede darse siempre teniendo en cuenta los valores de respeto, cordialidad, compañerismo, entre otros.

Grafica No. 20



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % de los docentes indicó que si existe amistad entre la directora y el personal docente (Grafica No. 20). La existencia de amistad entre el personal del instituto, basada en el respeto y otros valores, es beneficioso porque las actividades se realizan por lazos de mayor importancia.

La amistad entre los integrantes de la organización es el resultado de buenas relaciones laborales; sin embargo, es importante señalar muy bien la línea que divide la amistad y el puesto de trabajo en el cual se desempeñan los individuos;

para evitar la desorganización, ausencia de respeto, entre otros. Los cuales puedan favorecer un clima organizacional poco o nada agradable.

4.4 Lista de Verificación del Clima Organizacional dirigida a la Directora

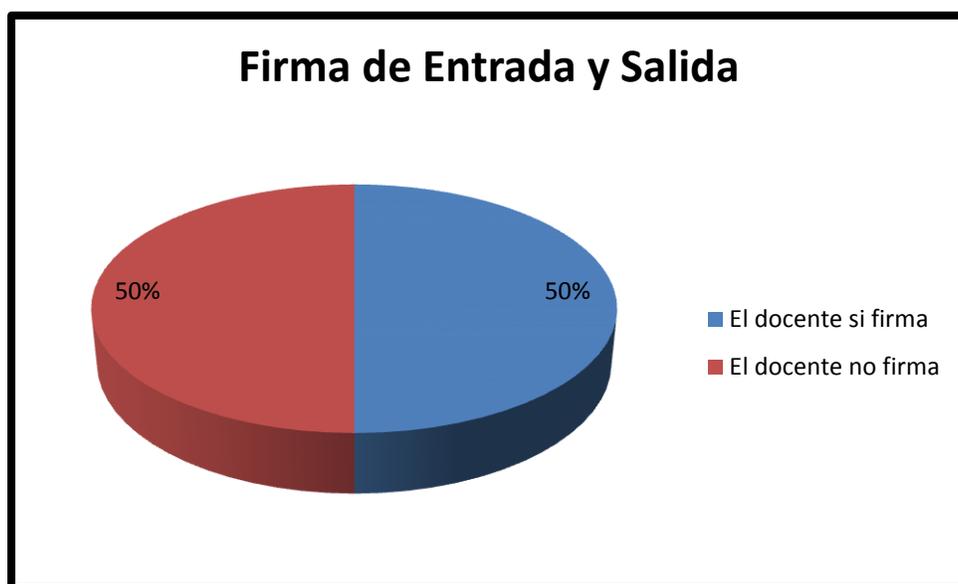
La lista de verificación es un cuestionario estructurado que proporciona información relevante respecto a actividades específicas de la ejecución del trabajo. Esta lista de verificación contiene una serie de preguntas concernientes a aspectos del trabajo educativo, tales como: puntualidad, material didáctico, valores, controles etc.

A la directora del establecimiento le fueron entregadas ocho boletas –una por cada docente- para que fueran llenadas conforme a lo observado/supervisado por la Directora.

4.4.1 Firma de Entrada y Salida

En toda organización es recomendable contar con un registro de entrada y salida de personal; los cuales permitan determinar el cumplimiento del horario de trabajo. Estos registros pueden ser electrónicos, marcación de tarjetas o simplemente una hoja de control.

Grafica No. 21



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

En el establecimiento se cuenta con un libro de control de asistencia que debe ser firmado por los ocho docentes indicando nombre y hora de entrada; al finalizar la jornada se indica la hora de salida del instituto.

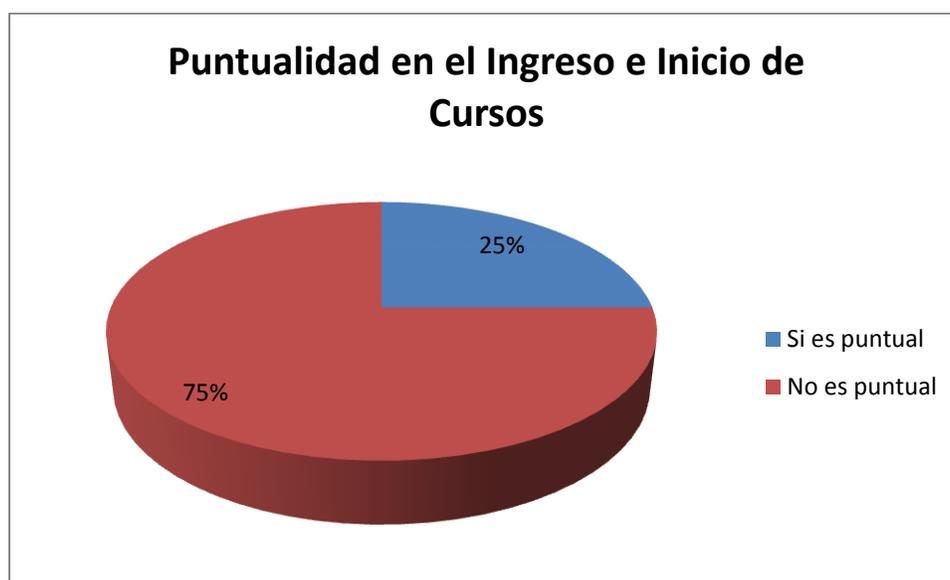
Sin embargo, solamente el 50 % de los docentes cumplen con la firma de entrada-salida; el otro 50 % incumple esta norma.

Al ignorar el registro de entrada y salida; no se puede establecer con exactitud si el personal docente está cumpliendo con el horario de trabajo; incidiendo negativamente en el contenido educacional y desempeño del mismo. Asimismo, afecta el ambiente laboral porque algunos docentes pueden estar cumpliendo con el horario mientras que otros no lo cumplen, originando molestias en el personal.

4.4.2 Puntualidad en el Ingreso e Inicio de Cursos

Otro aspecto relacionado con el cumplimiento de horario, es la puntualidad en el inicio de los cursos que cada docente imparte; ya que la calidad de la formación académica del estudiante depende del cumplimiento del contenido de cada curso, por ello el tiempo asignado para transmitir conocimientos debe ser aprovechado al máximo.

Grafica No. 22



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

De los ocho docentes el 25 % cumple con el horario de ingreso al aula y con el inicio del curso que imparte; sin embargo la tercera parte, el 75 % no cumple con exactitud el horario (Grafica No. 22).

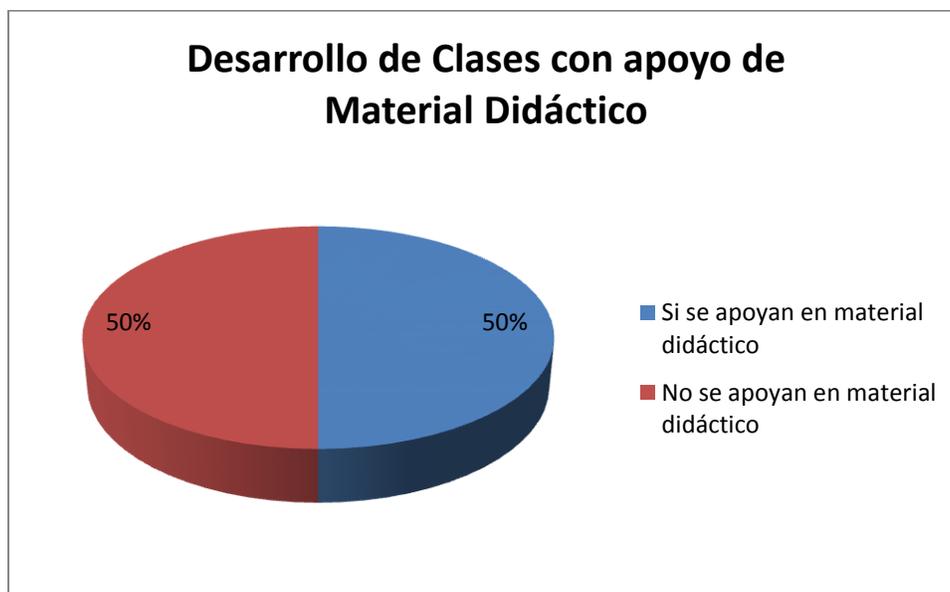
Siendo la tercera parte de los docentes quienes no cumplen con el horario de ingreso al aula e inicio del curso a impartir; el contenido académico no se cumple de acuerdo a lo establecido, perjudicando a la población estudiantil del instituto.

Además, la impuntualidad de los docentes es un factor puede provocar desmotivación y un ambiente de trabajo poco agradable.

4.4.3 Desarrollo de Clases con Apoyo de Material Didáctico

El material didáctico es un auxiliar que facilita el proceso de aprendizaje; entre las ventajas que presenta el desarrollo de clases con el apoyo de material didáctico están: estimula la función de los sentidos para que los estudiantes accedan con mayor facilidad a la información; permite la adquisición de habilidades y destrezas; y apoya la formación en base a actitudes y valores.

Grafica No. 23



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

Los resultados respecto a la utilización de material didáctico para el desarrollo de clases muestran que el 50 % utiliza algún tipo de material didáctico en clase. (Grafica No. 23)

El otro 50 % no utiliza material didáctico; lo cual dificulta el proceso de enseñanza aprendizaje.

El material didáctico puede integrarse por libros, revistas y medios audiovisuales; el análisis acerca de cuáles materiales didácticos utilizar dependerá de la edad del estudiante y del contenido del curso.

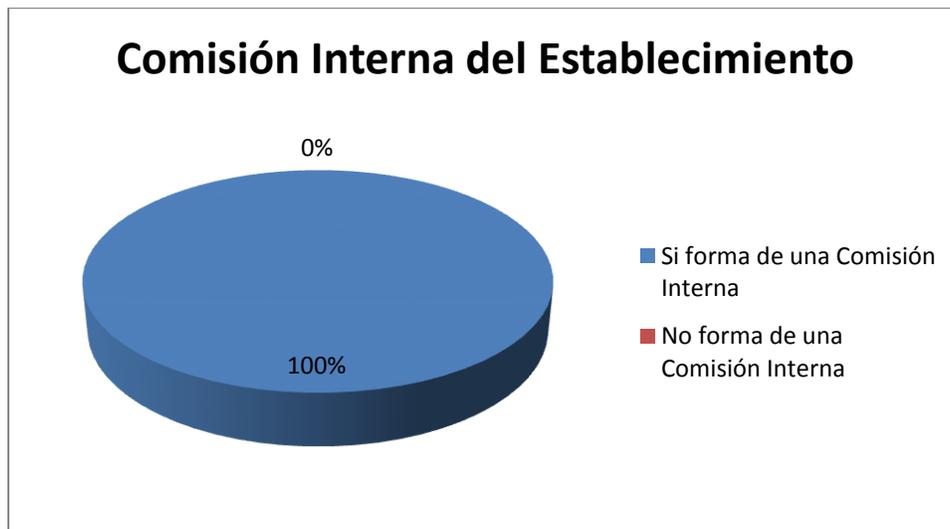
Al docente se le debe proporcionar el material didáctico para realizar el trabajo, además de incentivar el uso del mismo dentro de clase; esto es un factor que incide en el desempeño del personal y facilita el proceso de aprendizaje.

4.4.4 Integrante de Comisión Interna del Establecimiento

La formación de un estudiante es integral; por ello se realizan actividades culturales, deportivas, recreativas que complementan la formación académica.

En los establecimientos educativos de Guatemala el personal docente es el encargado de planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades extraacadémicas. Conformando comisiones internas dentro de la institución.

Grafica No. 24



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La directora del establecimiento indicó que el 100 % del personal docente si forma parte de una comisión interna (Grafica No. 24) entre las que se pueden mencionar: disciplina, evaluación, higiene y mantenimiento, finanzas entre otras.

La importancia de integrar una comisión radica en que se obtiene una serie de beneficios como: promover el compañerismo, el trabajo en equipo, la motivación, interacción y buenas relaciones laborales.

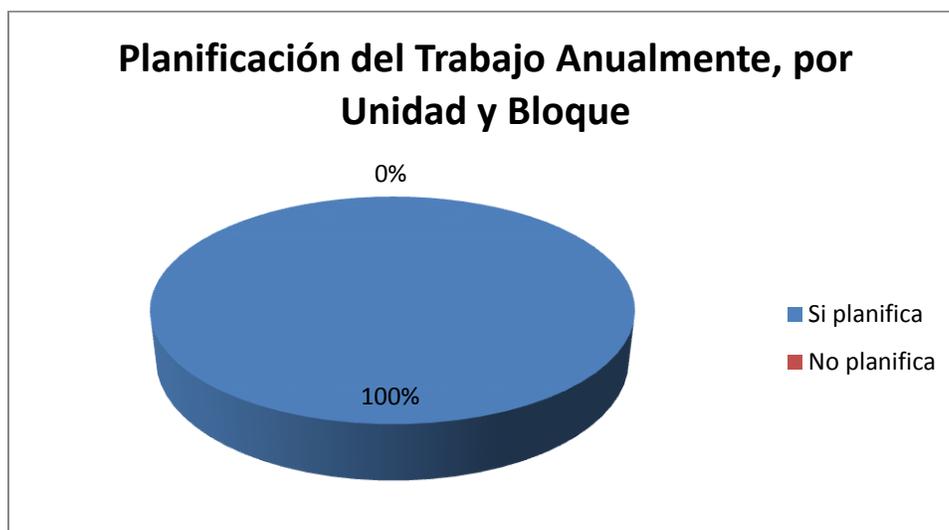
Asimismo, se fortalece la confianza entre el personal y las habilidades de planificación, organización y supervisión. Por ello es un aspecto muy favorable dentro del instituto.

4.4.5 Planificación del Trabajo Anualmente, por Unidad o Bloque

El año académico se planifica con antelación. La planificación anual se refiere a todo el contenido que debe cubrirse por área, materia o asignatura desde enero a octubre que corresponde al ciclo académico guatemalteco. La planificación anual es general y por ello se desglosa en bimestre o trimestre.

En el instituto se dan cuatro unidades o bloques en el ciclo académico tomando en cuenta el Currículum Nacional Base.

Grafica No. 25



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % del personal docente realiza la planificación del trabajo de forma anual, por unidad y bloque (Grafica No. 25).

Una planificación promueve un buen desempeño del personal; ya que no se dejan actividades al azar. La planificación es una actividad de escritorio, pero su realización permite evaluar el progreso y logro de objetivos.

Los mayores beneficiarios de la planificación son los estudiantes, porque a ellos es a quienes se les brinda el servicio educativo.

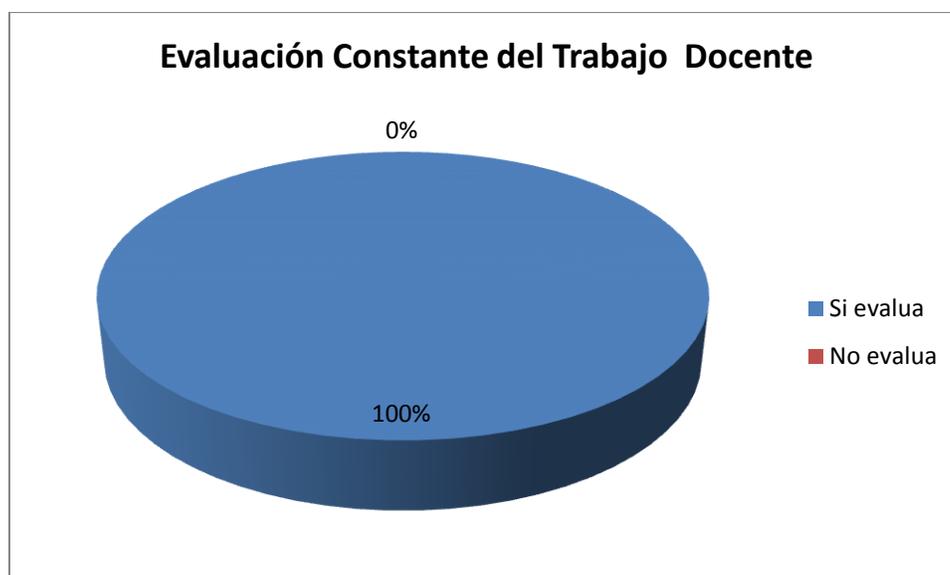
En el punto 4.2.3 de la presente investigación, se observó que la planificación en la escala de clima organizacional obtuvo un puntaje de 8.38; confirmándose son estos resultados que la planificación es una actividad que se realiza y es esencial para el instituto.

4.4.6 Evaluación Constante del trabajo Docente

La evaluación forma parte de la etapa administrativa de control; ya que por medio de ella se determina el desempeño del trabajo, identificando variaciones entre el desempeño esperado y el actual; así como debilidades del mismo y realizando las acciones correctivas de ser necesario.

Para aprovechar la evaluación, esta debe realizarse oportunamente, de manera objetiva, e integrar todos los aspectos posibles de evaluar. La evaluación proporcionara información, la cual debe ser utilizada para retroalimentar el trabajo del docente; caso contrario ésta se realizaría en vano.

Grafica No. 26



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La autoevaluación es un método de evaluación de desempeño que provee información directa de quien se desempeña en el cargo. El 100 % de los docentes del INEB evalúa su trabajo. (Grafica No. 26)

Al realizar la autoevaluación el docente conoce su desempeño y puede realizar las acciones correctivas –incluso en el mismo momento- para mejorar su desempeño laboral en clases futuras.

La autoevaluación beneficia al estudiante, ya que el docente siempre estará en busca del perfeccionamiento del proceso de aprendizaje. Asimismo se promueve el desarrollo profesional del docente.

Cuando no se da la autoevaluación pueden pasar días, semanas o meses sin que el docente se percate de deficiencias en su desempeño, afectando la formación de los estudiantes y el logro de los objetivos del instituto.

4.4.7 Contenido Impartido en Clase en base a la Planificación

La función de la planificación es determinar la ruta a seguir para alcanzar uno o varios objetivos en un tiempo determinado. La planificación para el instituto comprende determinar los contenidos a impartir durante el año, fechas de evaluación, entrega de resultados, actividades extracurriculares, entre otros. Cuyo objetivo principal es que el estudiante adquiera nuevos conocimientos y pueda aplicarlos en la vida diaria.

Grafica No. 27



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % del personal docente basa el contenido que imparten en clase en la planificación realizada (Grafica No. 27)

La planificación que el docente realiza se fundamenta en el Curriculum Nacional Base, de acuerdo al grado que le haya sido asignado. La planificación debe ser entregada el primer día de actividades laborales; es decir al finalizar el ciclo académico, el docente iniciará con la planificación para el año siguiente.

Se realiza de esa forma, porque el contenido a desarrollar es extenso, partiendo de lo general a lo particular. Es decir, planificación anual, por bloque, por día.

Si el contenido impartido en clase se basa en lo planificado, el principal beneficiado es el estudiante ya que adquirirá los conocimientos concernientes al grado académico que este cursando; además el docente se estará desempeñando de acuerdo a lo esperado.

4.4.8 Utilización de Cuaderno Pedagógico, Lista de Cotejo u Otros

Un cuaderno o agenda pedagógica es un registro en donde el docente anota semanalmente lo que se va a impartir en contenidos a los estudiantes y de igual manera todas las actividades a realizar por día. Se le entrega de manera semanal a la comisión de evaluación del establecimiento para que la revisen, firme y selle el presidente de dicha comisión con el visto bueno del director o directora. Esta agenda o cuaderno pedagógico se desglosa de la planificación bimestral o de bloque es un complemento de la planificación bimestral o de bloque.

La lista de cotejo es un registro personal del docente en un formato o rayado en donde aparece la parte informativa del establecimiento y el nombre de cada estudiante. En ésta lista se lleva el control de los trabajos asignados y realizados por el alumno, se asignan calificaciones. La lista de cotejo es por área o curso que el docente imparte y que el estudiante recibe.

Otro control o registro que debe llevar el docente es el cuadro de registro de evaluaciones, el cual es un complemento de la lista de cotejo. Como su nombre lo indica, en el registro de evaluaciones se lleva el control de las notas obtenidas por el alumno en las evaluaciones, las cuales sumadas con los punteos de la lista de cotejo dan la nota final. Considera aspectos de la zona que el estudiante acumula (realización y entrega de trabajos) y punteo de la evaluación final.

Grafica No. 28



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

Habiendo explicado brevemente los controles y registros que deben llevar los docentes, el 100 % del personal docente del INEB (Grafica No. 28) si utiliza el cuaderno pedagógico, lista de cotejo y el registro de evaluaciones.

De tal forma que cada docente lleva un control riguroso de las tareas y notas del estudiante; siendo un medio de consulta y registro del desempeño del estudiante y un respaldo para el trabajo que realiza cada docente.

El desempeño del docente comprende un conjunto de factores debidamente equilibrados para alcanzar un buen resultado en el desempeño y en la formación del estudiante. Entre estos factores se incluye el orden y registro de actividades;

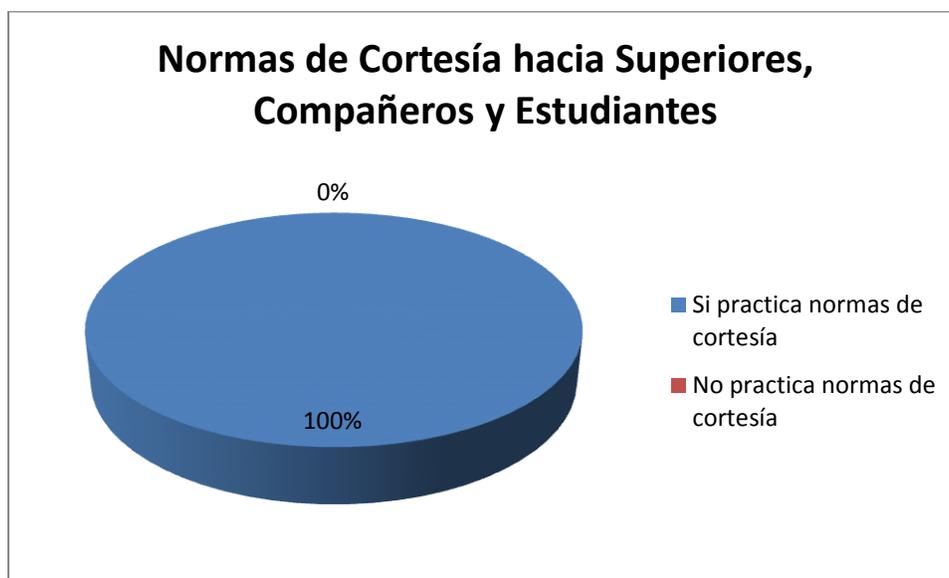
por ello al llevar estos registros se beneficia el desempeño laboral y la actividad organizativa del instituto.

4.4.9 Normas de Cortesía hacia Superiores, Compañeros y Estudiantes

Formando parte de una sociedad, las relaciones interpersonales se dan de forma natural; en la familia, en el trabajo y con personas que nos rodean. Para tener una buena convivencia existe una serie valores y normas a seguir.

Las normas de cortesía pueden ser tan simples como: un saludo al entrar a un lugar, dar las gracias, pedir por favor alguna cosa, entre otros.

Grafica No. 29



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La directora indicó que la totalidad de los docentes del INEB, utilizan o practican normas de cortesía hacia ella (directora o superior), compañeros (personal docente), estudiantes y padres de familia.

Practicar normas de cortesía promueve un ambiente de trabajo agradable porque la interacción se basa en el respeto y amabilidad; asimismo permite una mejor ejecución del trabajo y promueve la cooperación entre el personal el Instituto.

La interacción, cooperación y las buenas relaciones laborales basadas en normas de cortesía benefician el clima organizacional del INEB, a su vez motivan el buen desempeño de los integrantes del instituto.

4.4.10 Práctica de Valores hacia Superiores, Compañeros y Estudiantes

Valores son el conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante, que se conservan y apoyan conscientemente. Los valores fortalecen a la Institución, mientras éstos no se apliquen en sentido especulativo sino más bien como una cuestión de principios reconocidos, compartidos y legitimados.

Grafica No. 30



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La mayor parte del personal docente del INEB se relaciona con su superior (directora), compañeros (personal docente) y estudiantes practicando valores, representando un 87 % (Grafica No. 31). Las relaciones humanas basadas en valores como: honestidad, honradez, permiten realizar las labores académicas en un ambiente agradable de trabajo, reflejándose en el desempeño de los docentes.

Sin embargo, el 13 % no práctica valores en sus relaciones interpersonales dentro la institución, lo cual influye negativamente en el ambiente y clima organizacional, porque pueden darse faltas de respeto, conflictos entre los integrantes e incluso situaciones fuera del control de la dirección.

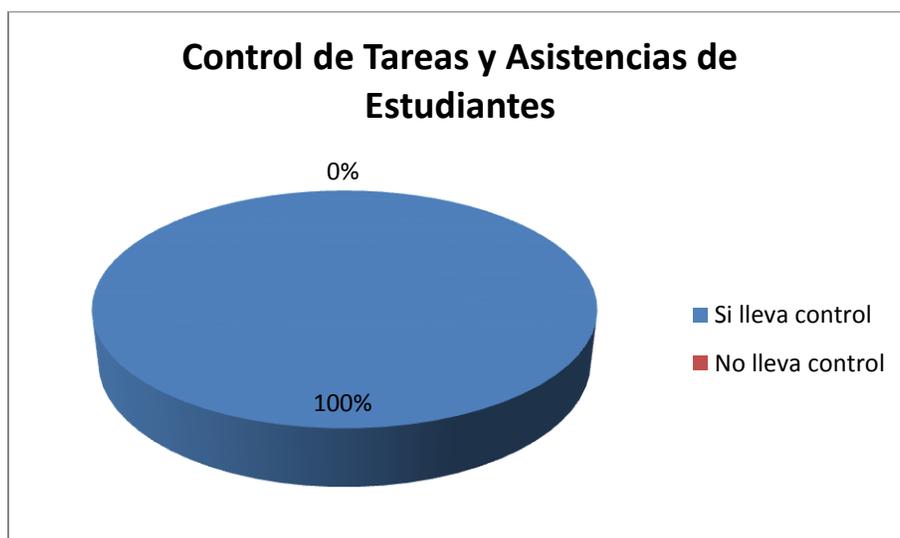
Aunque es un porcentaje mínimo, afecta el ambiente de trabajo en el instituto y no es un buen ejemplo para la población estudiantil; afectando también el desempeño del docente.

4.4.11 Control de Tareas y Asistencias de Estudiantes

Una actividad inherente a las responsabilidades del docente es el control de realización de tareas y asistencia del estudiante. El control de tareas permite determinar la responsabilidad y avance académico del estudiante.

Mientras que el control de asistencia provee información de días de asistencia, días de ausencia, siendo éstos últimos perjudiciales para el estudiante

Grafica No. 31



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

Los ocho docentes del INEB si llevan un registro de las tareas asignadas y realizadas (Grafica No. 31); apoyando así el conocimiento adquirido en clase por el estudiante.

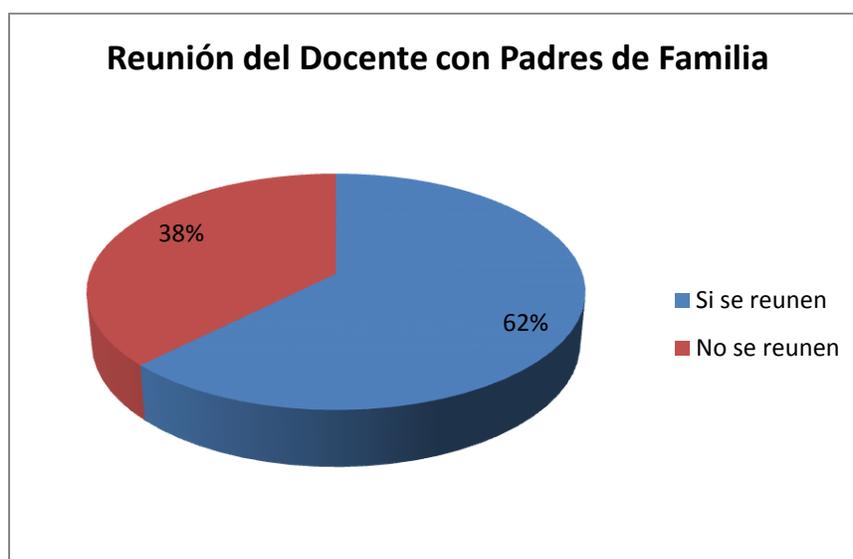
El control de asistencia, es una herramienta utilizada por la totalidad del personal docente; permitiendo determinar ausencias significativas y tomar acciones correctivas juntamente con los padres de familia para evitar que el estudiante repruebe el grado académico.

La formación del estudiante es un compromiso del docente, estudiante y padres de familia. Al llevar un control de tareas y asistencia se evalúa el compromiso que tiene el estudiante con su educación.

4.4.12 Reunión del Docente con Padres de Familia

Es responsabilidad del docente planificar, organizar y dirigir reuniones con padres de familia de forma grupal y por estudiante. En las reuniones se abordan temas académicos, culturales, recreativos, desempeño del estudiante; todo ello con el objetivo de incentivar el desarrollo académico y personal del estudiante.

Grafica No. 32



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 62 % de los docentes del INEB llevan a cabo reuniones con los padres de familia; sin embargo, el 38 % no las realiza (Grafica No. 32).

Siendo el éxito del estudiante, el compromiso del docente, padres y del estudiante mismo; las reuniones son fundamentales para abordar temas de interés para los involucrados en la formación académica.

Cuando las reuniones no se realizan o se realizan fuera de tiempo, se perjudica el desarrollo del alumno. Asimismo, las reuniones brindan información acerca del desempeño del docente; por ello es necesario promover las reuniones, incentivar la opinión del padre de familia y realizarlas oportunamente, con el objetivo de continuar con el perfeccionamiento del trabajo docente y favorecer el clima organizacional del instituto.

4.4.13 Proceso de Evaluación de Desempeño del Personal Docente del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB)

La parte final de la lista de verificación dirigida a la directora, corresponde a cuatro preguntas abiertas relacionadas a obtener información acerca del proceso de evaluación de desempeño del personal del instituto.

a. Método de Evaluación

La respuesta de la directora, indica que el método de evaluación está basado en la retroalimentación, de jefe a subalterno.

Es un método sencillo que no requiere gran cantidad de tiempo y demasiada preparación por parte del evaluador. Es recomendable para Instituciones con una estructura organizacional simple.

La estructura organizacional del instituto es simple; sin embargo, puede aplicarse otros métodos de evaluación que incluyan a la directora, estudiantes y a los

docentes mismos; lo cual permitirá obtener mayor información que apoye la toma de decisiones orientada a mejorar el desempeño laboral y clima organizacional del instituto.

b. Instrumento de Evaluación

La evaluación es realizada por medio de una boleta, la cual contiene diez aspectos a calificar, la calificación corresponde a una escala: Debe mejorar, regular, bueno y muy bueno. Los aspectos son:

- ◆ Relación del Tema con la Planificación
- ◆ Desarrollo del Contenido
- ◆ Comprensión del Contenido
- ◆ Mantiene interés el Estudiante por el Tema
- ◆ Control del Aspecto Actitudinal
- ◆ Presentación Personal del Docente
- ◆ Puntualidad para ingresar al Aula
- ◆ Resolución de Dudas
- ◆ Interacción con los Estudiantes
- ◆ Dominio de Grupo

Finalmente, la boleta tiene un apartado para observaciones donde la directora puede plasmar algún comentario respecto al desempeño del docente.

La boleta responde al método de evaluación que actualmente se realiza en el Instituto; la evaluación considera aspectos relacionados exclusivamente al desarrollo del curso o materia dentro del aula.

Excluyendo aspectos que son significativos tales como: relaciones laborales, puntualidad, colaboración, entre otros. Los cuales forman parte del desempeño laboral esperado del docente.

c. Proceso de Evaluación

Como se indicó anteriormente, es una evaluación de jefe a subalterno y se realiza en el lugar de trabajo (aula). El proceso consiste en realizar la evaluación bimestralmente. La directora ingresa al aula y llena la boleta de acuerdo a lo observado en clase.

Actualmente, la evaluación no es un proceso científicamente establecido, que incluya estándares de desempeño, objetivos de evaluación de desempeño, metodología a utilizar –la que se adapte a las necesidades de evaluación- responsables de evaluación, realización de la evaluación, análisis de resultados y entrevista con el personal evaluado.

La evaluación en el instituto solamente contempla la etapa de ejecución, por ello difícilmente el desempeño del docente puede mejorarse porque éste desconocerá su desempeño actual y lo que se espera de él; así como las reglas sobre las cuales será evaluado.

d. Responsable de Evaluación

El método de evaluación es el de retroalimentación, por ello es la directora la encargada de realizar la evaluación de desempeño del personal docente del instituto.

Al ser la responsable de la evaluación, la directora es la encargada de realizar la entrevista de resultados, en la cual se da a conocer la información obtenida en el proceso y las acciones a tomar para mejorar el desempeño del docente.

Cuando no se dan a conocer los resultados de la evaluación, el personal docente ignorará los beneficios del proceso, mostrará poca colaboración y habrá un cambio poco significativo en el desempeño.

4.5 Cuestionario del Clima Organizacional Dirigido a Estudiantes

El cuestionario de Clima Organizacional fue dirigido también a los estudiantes del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB); para conocer la opinión del clima organizacional en el que se desempeñan los docentes; ya que el desempeño de los docentes beneficia o perjudica su preparación académica.

La población estudiantil asciende a setenta y uno; se seleccionó la muestra representativa en base a los siguientes cálculos matemáticos estadísticos.

4.5.1 Formula

Rodríguez, Moguel. Ernesto (2005:85), plantea la fórmula para obtener la muestra de poblaciones finitas; ya que se conoce el número de estudiantes y corresponde a un número finito se aplicara dicha fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

4.5.1.1 Simbología

<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>	<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>
<i>n</i>	<i>Muestra</i>	<i>P</i>	<i>Proporción</i>
<i>N</i>	<i>Población</i>	<i>Q</i>	<i>(2- Proporción)</i>
<i>Z</i>	<i>Confiabilidad</i>	<i>d</i>	<i>Error esperado</i>

Y, los criterios establecidos para obtener la muestra fueron los siguientes:

- N (población): 71 estudiantes
- Z (confiabilidad): 1.96
- P (proporción): 0.05
- Q (1-proporción): 0.95
- d (error esperado) 0.06

Sustituyendo y despejando la fórmula:

$$n = \frac{71 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.06^2 * (71 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{71 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0036 * (70) + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{71 * 3.8416 * 0.0475}{0.0036 * (70) + 3.8416 * 0.0475}$$

$$n = \frac{12.955796}{0.252 + 0.182476}$$

$$n = \frac{12.955796}{0.434476} = 29.81 \text{ estudiantes}$$

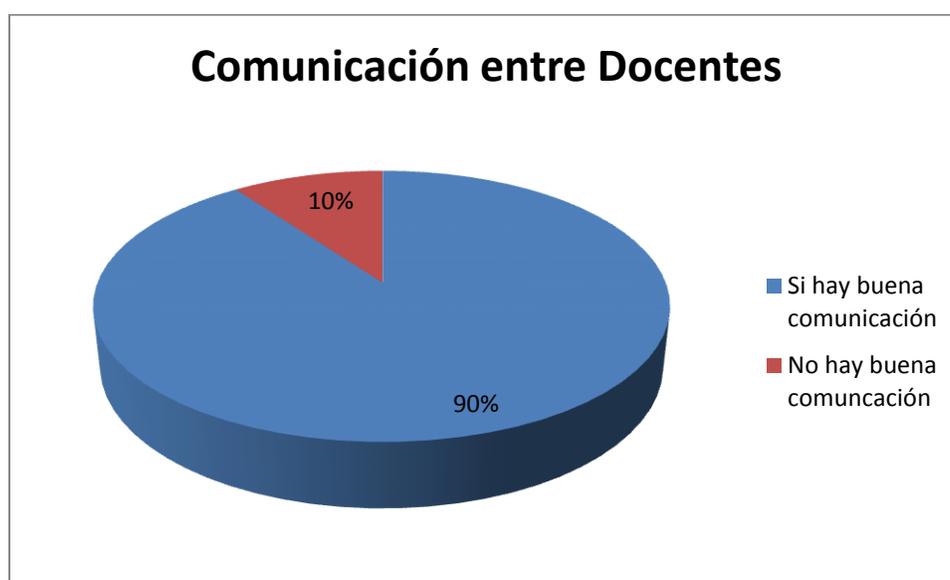
Habiendo despejado la formula el resultado indica que debe encuestarse a 29.81 estudiantes; pero el número de la muestra se aproximó a 30 estudiantes. Los resultados de las encuestas se presentan a continuación.

4.5.2 Comunicación entre Docentes

La comunicación entre docentes, es una actividad que puede presentar diversos beneficios para el estudiante.

La comunicación es base para la interacción entre el personal de las organizaciones. Una comunicación fluida permite una mejor ejecución del trabajo, un buen ambiente laboral, aspectos planteados en el punto 4.3.1.13

Grafica No. 33



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

La opinión de los treinta estudiantes acerca de si existe buena comunicación entre los docentes; indica que el 90 % considera que hay buena comunicación entre el personal docente (Grafica No. 33). El 10 % de los estudiantes indicaron que no existe buena comunicación entre docentes.

Para los estudiantes es importante que exista una buena comunicación entre los docentes porque pueden compartir información relevante respecto al desempeño del alumno y trabajar conjuntamente para potencializar al máximo las habilidades y conocimientos de los mismos.

Además, una buena comunicación promueve un ambiente de trabajo agradable para el cliente interno y para el cliente externo.

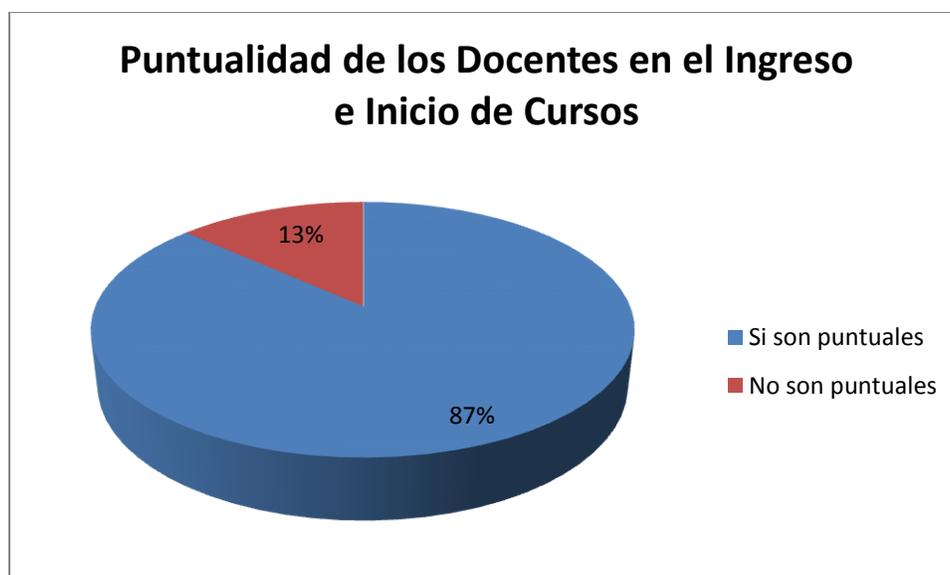
Por el contrario, si existe poca o mala comunicación entre el personal docente se afecta el desarrollo del estudiante y también el desempeño laboral del docente.

4.5.3 Puntualidad de los Docentes en el Ingreso e Inicio de Cursos en el Aula

Se ha observado con anterioridad que cada docente planifica el contenido que impartirá durante el ciclo académico. Para el cumplimiento de dicho contenido, la puntualidad es fundamental.

La puntualidad de los docentes al ingreso al aula y para el inicio de cada curso permite que el estudiante llene el perfil esperado al final del año académico.

Grafica No. 34



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 87 % de los estudiantes (Grafica No. 34) indicó que los docentes cumplen con el horario de ingreso al aula; así como el inicio de cursos. El 13 % mencionó que los docentes no son puntuales en el ingreso e inicio de clases.

La información que proporcionan los estudiantes es relevante; ya que son quienes pueden evaluar varios factores del desempeño del docente de forma directa.

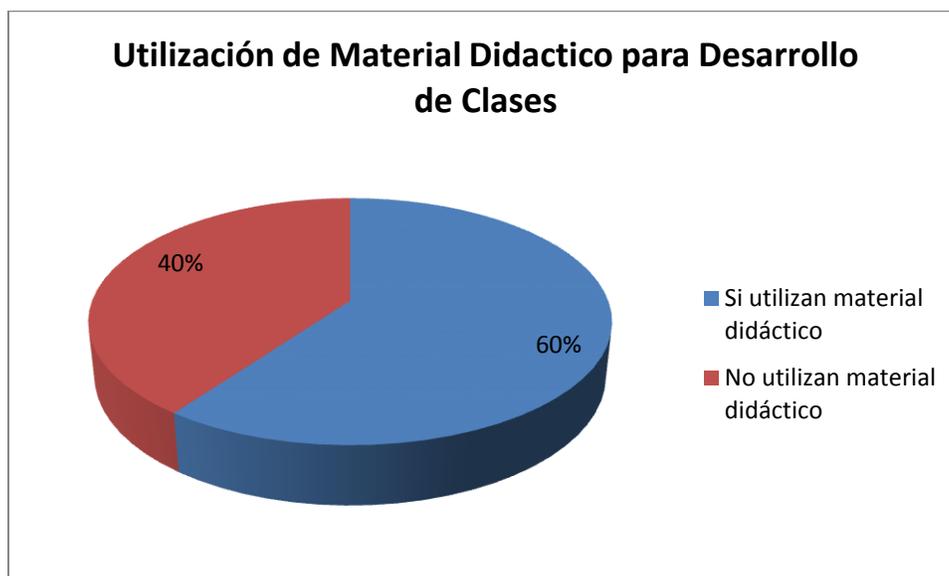
Cuando el docente cumple con sus horarios está cumpliendo con un aspecto fundamental de su desempeño, adicionalmente brinda un buen ejemplo a los estudiantes. Pero si no se cumple con el horario, los objetivos establecidos en la planificación y la formación del estudiante se verán comprometidos.

4.5.4 Utilización de Material Didáctico para Desarrollo de Clases

El material didáctico, es una herramienta que puede ser utilizada por diferentes profesiones; pero el objetivo final es la transmisión de conocimientos.

El uso de material didáctico representa un apoyo para el docente en el desarrollo de las clases, mientras para el estudiante es una herramienta que le facilita la adquisición de nuevos conocimientos.

Grafica No. 35



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

En opinión del 60 % de los estudiantes (Grafica No. 35) los docentes utilizan algún tipo de material didáctico como herramienta de apoyo. Sin embargo, el 40 % manifestó que el docente no se apoya en material didáctico.

Al no auxiliarse de herramientas que permitan un buen desarrollo del contenido a impartir dentro de la clase; el desempeño del docente no es óptimo. Para el estudiante representa dificultad en la adquisición de nuevos conocimientos.

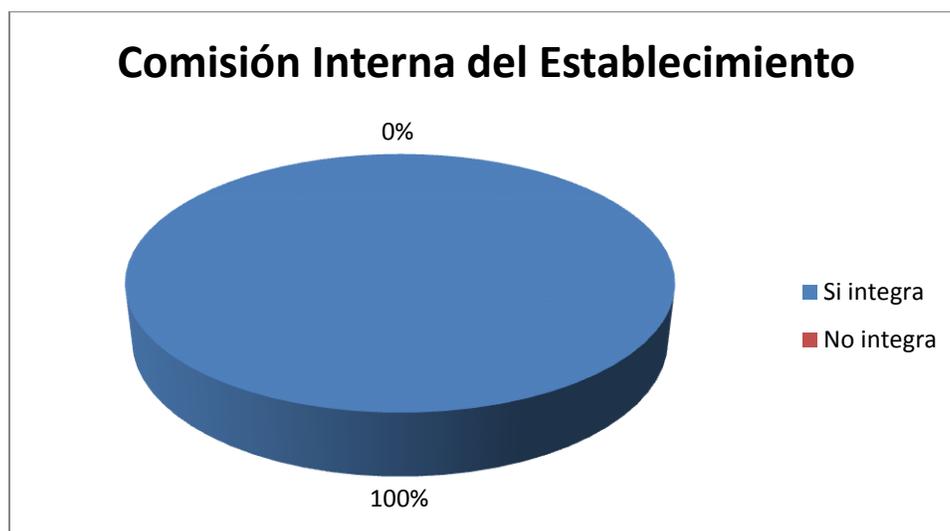
Parte del material didáctico puede ser provisto por el Ministerio de Educación. Mientras que otro tipo de material puede ser preparado por el docente, aplicando sus habilidades de planificación y didáctica.

4.5.5 Comisión Interna del Establecimiento

Dentro del instituto, el docente realiza la actividad de enseñanza; pero simultáneamente integra alguna comisión dentro del instituto.

Al formar parte de una comisión interna, el docente promueve alianzas de las relaciones interpersonales con otros docentes y con el alumnado; que a su vez representa beneficios para el clima de la organización.

Grafica No. 36



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % de los treinta estudiantes encuestados manifestaron que los docentes forman parte de una comisión interna del establecimiento.

Dicha integración beneficia el clima organizacional del INEB porque afianza las buenas relaciones del personal; promueve la colaboración, participación e interacción de los integrantes.

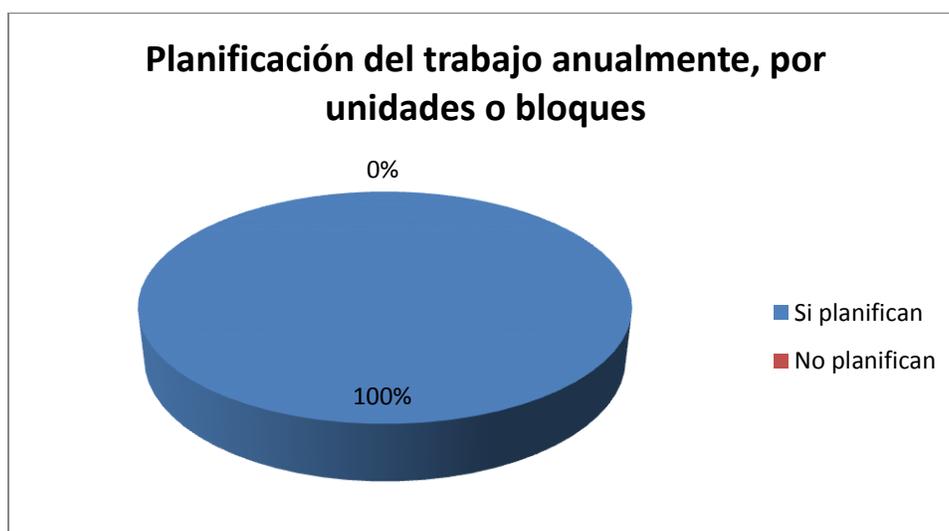
Adicionalmente, las actividades no se centran solamente en lo académico; sino en otros aspectos que complementan la formación de los estudiantes.

4.5.6 Planificación del Trabajo Anualmente, por Unidad o Bloques

En el punto 4.4.5 del presente documento se abordó la planificación que realiza el docente, con el objetivo de cubrir el contenido de cada curso a impartir. La planificación debe ser revisada y autorizada por la comisión de evaluación y dirección.

La planificación le permite al docente evaluar el avance del trabajo con el objetivo de proveer al estudiante de los conocimientos a adquirir de acuerdo al grado que esté cursando.

Grafica No. 37



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % de los estudiantes indicaron que el docente demuestra que ha planificado su clase con antelación. (Grafica No. 37)

La planificación es un factor para el éxito del desempeño del docente en el aula. Se evidencio en la primera sección del capítulo IV que la planificación del trabajo se realiza de forma anual, por unidad y bloque; lo cual se confirma en este punto.

La base del éxito de toda actividad (individual o grupal) es la planificación. La planificación proporciona los estándares de desempeño que se esperan durante el año escolar y es base para una evaluación integral que permita reconocer el correcto progreso o deficiencias.

4.5.7 Evaluación del Trabajo de los Docentes

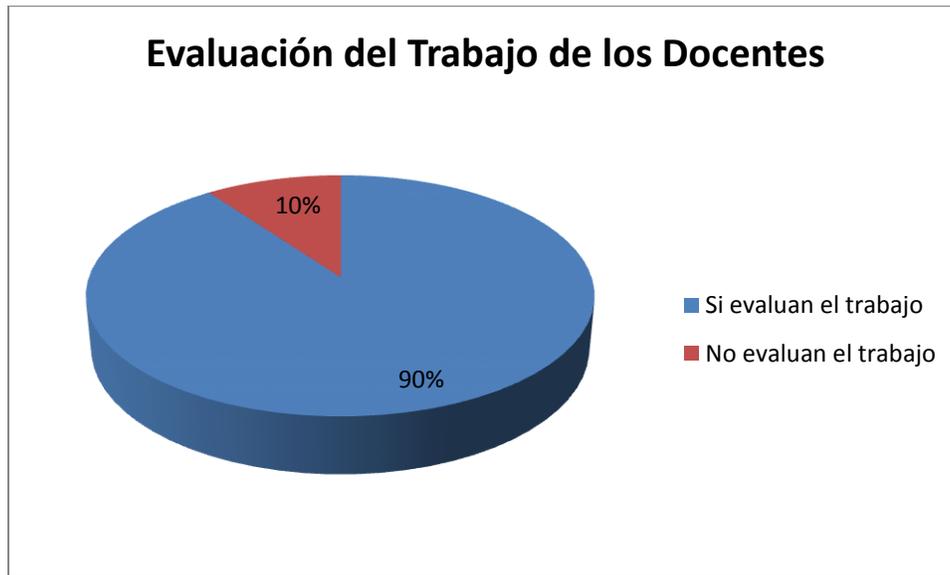
Difícilmente puede conocerse el desempeño de un docente sin realizar una evaluación objetiva, cuyos resultados evidencien si el desempeño es adecuado o no.

El primer paso de una evaluación objetiva es el establecimiento de estándares de desempeño esperados, los cuales sirven de base para realizar la comparación entre lo esperado y lo planificado.

El siguiente paso es determinar la metodología de evaluación a utilizar, indicando quien o quienes serán los responsables. También, se debe informar al personal los objetivos de la evaluación, así como el proceso a seguir (fechas de evaluación, metodología a utilizar, entrega de resultados)

La evaluación no será beneficiosa, hasta que se den a conocer los resultados de la misma, por medio de una entrevista de resultados; que le permita al evaluado exponer inquietudes, expresar ideas o comentarios que ayuden a mejorar su desempeño.

Grafica No. 38



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

De los estudiantes el 90 % indicó que si evalúan el trabajo de los docentes dentro de las aulas y al finalizar la unidad o bloque (Grafica No. 38). El 10 % manifestó el trabajo docente no es evaluado.

La actividad de evaluación es realizada por la directora del establecimiento; ya que solamente se cumple con la etapa de ejecución, difícilmente el docente llega a conocer su desempeño.

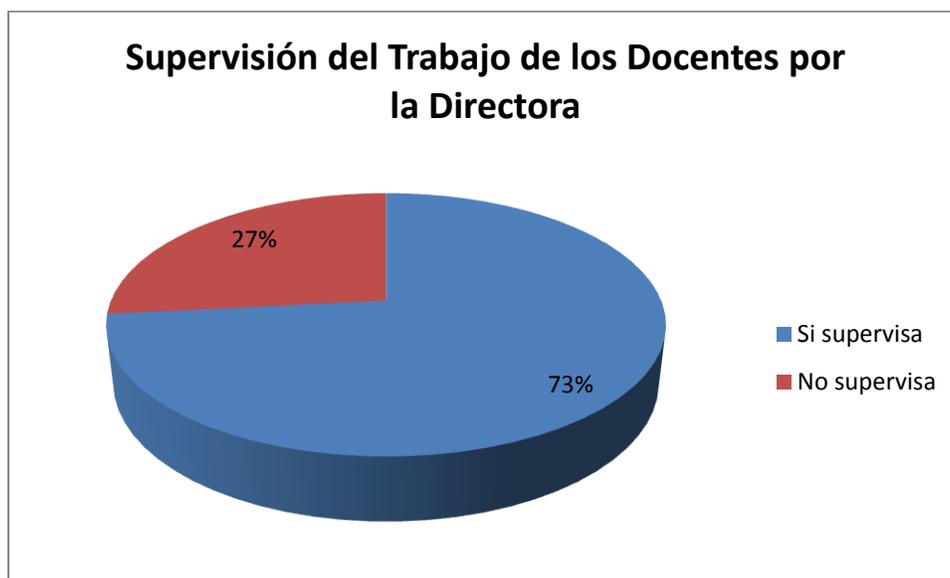
La evaluación como un proceso formal brinda información oportuna, para realizar los cambios necesarios para el mejoramiento del desempeño del personal docente que contribuya a la formación de los estudiantes; cuando no se evalúa el trabajo del docente, no puede determinarse con exactitud las deficiencias o fortalezas del desempeño.

4.5.8 Supervisión del Trabajo de los Docentes por la Directora

La evaluación del trabajo es responsabilidad del jefe inmediato; ya que el jefe es quien sabe el desempeño que se espera del personal y es quien conjuntamente con el evaluado, toma las decisiones y aplican las acciones correctivas para mejorar el desempeño.

La supervisión es una forma de evaluar el trabajo; ya que brinda información en el momento de la ejecución del trabajo.

Grafica No. 39



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

De los estudiantes, el 73 % manifestó que la directora supervisa a los docentes. El 27 % restante indicó que la directora no los supervisa (Grafica No. 39).

La supervisión brinda información acerca de la didáctica del docente y el impacto en la formación de los estudiantes; así como debilidades a minimizar o eliminar y fortalezas del docente a potencializar.

Si se ignora el desempeño del docente, no se pueden hacer los cambios requeridos, incidiendo en un desempeño deficiente y afectando la preparación académica del estudiante.

4.5.9 Uso de Cuaderno Pedagógico, Lista de Cotejo para el Registro de Trabajos.

El cuaderno pedagógico, lista de cotejo y otros registros sirven de apoyo para el docente; indicando el avance de lo planificado así como la responsabilidad y progreso del alumno.

Grafica No. 40



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

Los estudiantes expresaron en su totalidad que los docentes utilizan cuaderno pedagógico, lista de cotejo y otros registros para el control de tareas y notas. (Grafica No. 40).

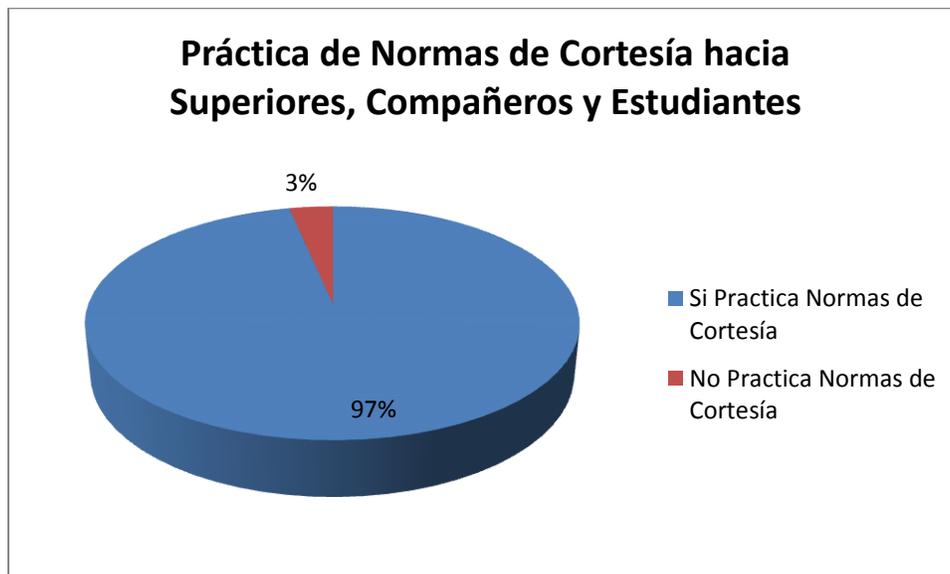
Estos registros son herramientas de consulta para docentes, directora, estudiantes y padres de familia que permiten la solución de dudas; así como un medio de apoyo para el trabajo del docente.

Llevar estos registros beneficia el desempeño del personal docente del Instituto; porque el docente detecta el progreso del estudiante, el cual puede mejorarse utilizando otras metodologías, o auxiliarse de herramientas que presenten mayores resultados.

4.5.10 Práctica de Normas de Cortesía hacia Superiores, Compañeros y Estudiantes

Desempeñarse en un ambiente de trabajo donde se practican normas de cortesía, beneficia las relaciones entre los integrantes de la organizaciones y las personas que forman parte del microentorno de la misma.

Grafica No. 41



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

En opinión de los estudiantes, el 97 % considera que el docente se relaciona con sus superiores (Directora), compañeros y estudiantes con cortesía, mientras que el 3 % de los estudiantes manifestó que los docentes no practican normas de cortesía (Grafica No. 41).

Las relaciones basadas en normas de cortesía contribuyen a la realización de actividades en un ambiente armonioso. Además siendo una institución educativa es primordial que existan las buenas costumbres.

4.5.11 Comunicación entre Directora y Docentes

Se expuso anteriormente que la comunicación promueve una mejor interacción, motivación y desempeño del personal del INEB

La comunicación vertical descendente es aquella que inicia en el nivel jerárquico alto y fluye hacia los niveles medios e inferiores; este tipo de comunicación permite dar instrucciones, delegar actividades, etc. La comunicación vertical ascendente inicia en los niveles inferiores y medios, fluyendo hacia el nivel jerárquico alto. Esta comunicación permite la solución de dudas y la adquisición de ideas, sugerencias, entre otros.

Grafica No. 42



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

De los treinta estudiantes encuestados el 97 % mencionó que la comunicación entre directora y docentes es buena; solamente el 3 % de los estudiantes manifestó que la comunicación no es buena (Grafica No. 42)

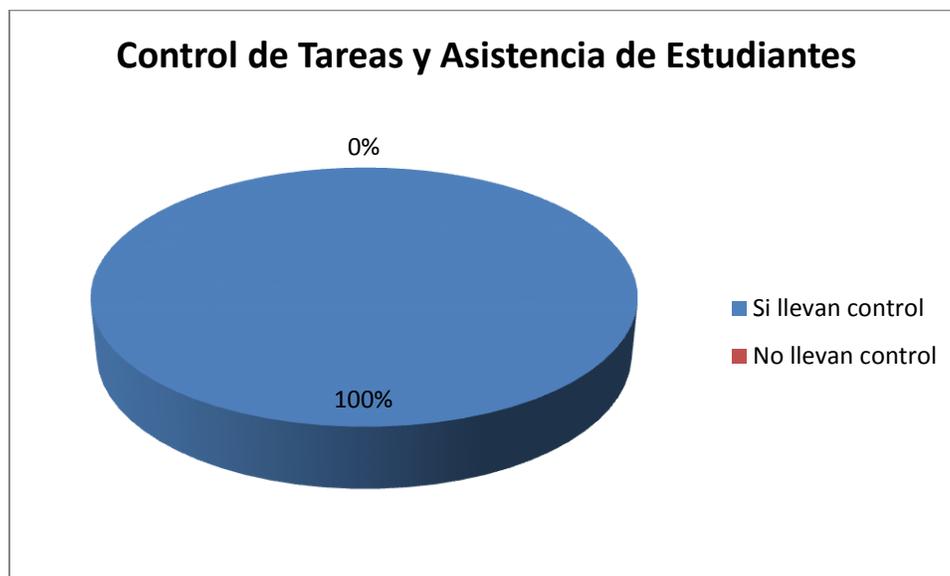
Una buena comunicación es un factor importante en el clima organizacional, al tener una buena comunicación la directora y docentes trabajan en conjunto, cooperando para lograr los objetivos propuestos en la planificación.

Aunque es un porcentaje pequeño; es importante que exista el compromiso de ambas partes en tener una buena comunicación para favorecer el ambiente laboral del instituto.

4.5.12 Control de Tareas y Asistencia de Estudiantes

El estudiante debe cumplir con las tareas asignadas por el docente y asistir todos los días en que se imparten clases; ya que ello le permitirá adquirir todo el contenido planificado, aprobar el curso y grado, para continuar con su formación académica; siendo este el principal objetivo del docente.

Grafica No. 43



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

El 100 % de los estudiantes expresó que los docentes llevan un registro de las tareas asignadas y realizadas; así como control de asistencia de los estudiantes. De esa forma el estudiante se compromete con su formación académica y el docente está al tanto del progreso del alumno.

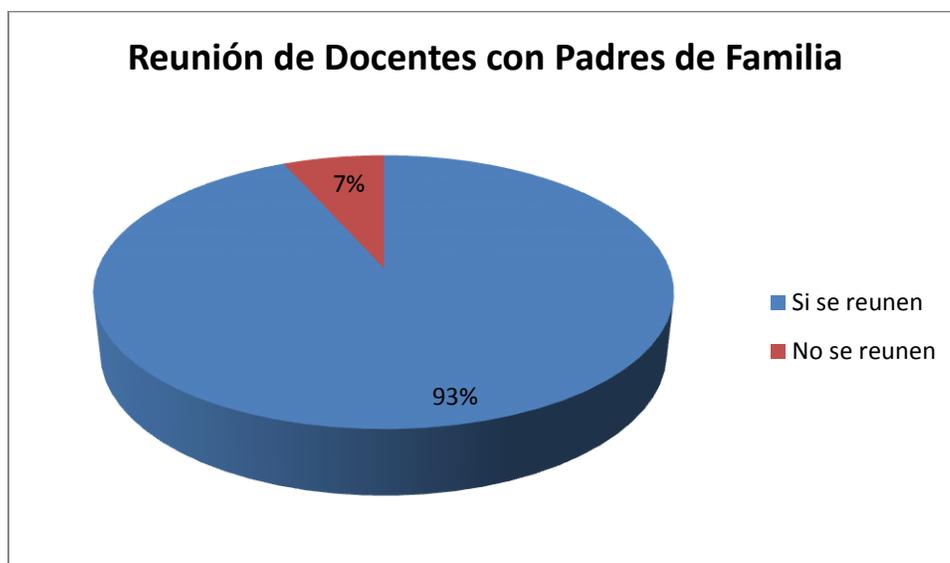
Estos controles forman parte del trabajo que el docente realiza, por ello es un aspecto que se considera en la evaluación de desempeño laboral y de acuerdo a los resultados de los estudiantes y de la directora; este aspecto es cumplido por el docente.

4.5.13 Reunión de Docentes con Padres de Familia

Otro factor que influye en el desempeño del docente, es la opinión de los padres de familia; porque los padres pueden brindar información que el docente ignore y que le apoyen en la educación del alumno.

Las reuniones deben ser constantes, pudiendo ser de manera grupal o individual (padres o tutores de cada alumno), para abordar aspectos académicos, culturales y de apoyo a la formación integral del estudiante.

Grafica No. 44



Fuente: Investigación de Campo. Febrero de 2014

De acuerdo al 93 % de los estudiantes si se realizan reuniones de docentes con los padres de familia; el 7 % de los estudiantes mencionaron que no se realizan reuniones (Grafica No. 45).

Las reuniones que se llevan a cabo en el instituto ayudan a la formación del alumno, promoviendo un buen desempeño del docente. Pero, al existir un porcentaje que declaró que no hay reuniones, puede incidir negativamente en el desarrollo integral del alumno. Asimismo al no concertar reuniones no se pueden exponer opiniones que mejoren el trabajo del docente y la labor del padre de familia.

4.6 CONCLUSIONES

1. Según la hipótesis planteada, se concluye que el clima organizacional tiene factores que promueven un buen desempeño laboral del docente, tales como: confianza, organización. Pero existen factores que afectan negativamente el desempeño del docente siendo: trabajo en equipo, poca comunicación, ausencia de material didáctico y relaciones interpersonales deficientes. Por tanto la hipótesis se aprueba.
2. Los factores que intervienen positivamente en el clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica de Santa María de Jesús son: credibilidad, confianza, planificación, organización, liderazgo, y orientación a los resultados y la disciplina; calificados como fortalezas.
3. Los factores que actualmente inciden desfavorablemente son: la capacitación, desarrollo profesional, desarrollo personal, colaboración, trabajo en equipo, comunicación, participación y evaluación y seguimiento; ya que fueron considerados como áreas de prevención o aspectos a mejorar.
4. El nivel de clima organizacional del instituto en base a la escala de clima organizacional de Martha Alles se ubica en el semáforo verde que indica fortaleza; sin embargo, el nivel se encuentra entre el límite de prevención, semáforo amarillo y fortaleza. Porque los siguientes aspectos del clima organizacional se obtuvieron un puntaje bajo: capacitación, desarrollo profesional, colaboración y participación.
5. El actual clima organizacional no responde a las necesidades del instituto y de sus integrantes; incidiendo en un desempeño laboral variable, que responde a las situaciones que se presenten en el momento.
6. El actual clima organizacional del instituto influye positivamente en las relaciones laborales del personal docente ya que se basa en la confianza, e interacción del docente y directora del establecimiento.

7. El 25 % del personal indico que no existe una buena comunicación entre jefe y subalternos; asimismo el uso de recompensas y castigos no es un sistema aceptado por los docentes.
8. El proceso de evaluación no está establecido científicamente; ya que solamente consta de lo siguiente: evaluación de desempeño realizada por la directora del establecimiento, utilizando el sistema de evaluación de retroalimentación de jefe a subalterno, por medio de una boleta estructurada; la cual es llenada por medio de la observación.
9. El proceso de evaluación no incluye: el establecimiento de objetivos, revisión de evaluación, periodicidad, elección del método de evaluación que se ajuste a las necesidades del instituto, capacitación del evaluador, análisis de resultados y entrevista de resultados.
10. Los factores que influyen en el desempeño laboral del docente son: puntualidad, utilización de material didáctico, relaciones interpersonales basadas en valores y reuniones con padres de familia. Factores que afectan el desempeño del docente, dificultando el logro del objetivo primordial del establecimiento que es la formación académica de los estudiantes.

4.7 RECOMENDACIONES

1. Elaborar y realizar programas de capacitación que permitan el desarrollo personal y profesional del docente, en beneficio de un mejor desempeño y una mejor formación académica de los estudiantes.
2. Promover un mejor clima organizacional, fomentando la comunicación, colaboración y participación del personal docente.
3. Establecer un proceso de evaluación y seguimiento formal, que permita la mejora continua del personal docente del instituto a través de círculos de calidad.
4. Evaluar periódicamente el desempeño del personal para determinar el nivel del desempeño y si existen deficiencias en el mismo.
5. Capacitar al personal, de acuerdo a las necesidades establecidas en la evaluación de desempeño, permitiendo una mejora del mismo.
6. Instaurar los valores como base para las relaciones entre personal docente, directora, estudiantes y padres de familia.
7. Capacitar al personal acerca del uso de material didáctico y herramientas tecnológicas que permitan un mejor trabajo en clase; así como la formación académica del estudiante.
8. Promover reuniones periódicas con padres de familia, incentivando la participación, opiniones que apoyen el mejoramiento del desempeño del docente; lo cual mejorará la calidad académica del estudiante.
9. Incentivar la opinión del docente por medio de círculos de calidad, lo cual promoverá la participación, cooperación y una mejor comunicación del equipo de trabajo; originando un mejor ambiente de trabajo.
10. Valorar la participación, colaboración, el trabajo en equipo y la opinión del personal docente del instituto; permitiendo mejores relaciones interpersonales y el desarrollo de la institución.

CAPITULO V
PROPUESTA
GUÍA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO
NACIONAL DE EDUCACIÓN BASICA Y PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DOCENTE

5.1 Introducción

El clima organizacional comprende todos aquellos factores que forman parte del ambiente en el cual la institución se desarrolla.

Puede compararse el clima organizacional de una empresa, institución, entre otros; al aspecto climatológico de una región, lugar o país determinara la forma de vestir y algunos comportamientos del ser humano. Quienes habitan en una región de clima frío, utilizaran vestuario abrigador, procuraran llegar a sus casas lo más temprano posible; a diferencia de quienes viven en una región de clima cálido.

El ejemplo anterior, puede aplicarse para una institución; ya que de acuerdo a los factores del ambiente así será el comportamiento o desempeño de quienes laboran en la institución.

De tal forma el clima organizacional es fundamental para lograr un buen desempeño del equipo de trabajo de una institución.

Considerando lo expuesto, se realizó la evaluación del clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica –INEB- con el fin de establecer los efectos del mismo en el desempeño laboral de los ocho docentes del establecimiento.

Los resultados de la evaluación evidenciaron que el actual clima organizacional incide desfavorablemente en el desempeño del personal; afectando la comunicación, trabajo en equipo, confianza y las relaciones laborales.

Para apoyar el mejoramiento del clima organizacional del Instituto se presenta la siguiente propuesta la cual se integra de la siguiente manera:

- ◆ Guía para el mejoramiento del clima organizacional por medio de la aplicación de círculos de calidad; así como programas de capacitación, motivación y trabajo en equipo.
- ◆ Proceso de evaluación de desempeño estructurado científicamente

5.2 Justificación

El trabajo docente está en busca de la perfección constantemente. El INEB es una entidad del gobierno cuyas actividades están enfocadas a la formación del estudiante, en los aspectos académicos, culturales y recreativos.

La propuesta planteada apoyará el cambio paulatino del clima organizacional del INEB, que se reflejará de forma positiva en el desempeño del docente.

Entre los beneficios del cambio están: buen desempeño laboral, ambiente de trabajo agradable, mejor comunicación, mejores relaciones labores, mayor participación, cooperación, confianza y colaboración entre el personal del INEB.

Estos beneficios se reflejarán de forma positiva en el desarrollo de los estudiantes, contribuyendo de esa forma con el desarrollo del país.

5.3 Objetivos

5.3.1 General

Presentar una propuesta integrada por una guía que promueva el mejoramiento del clima organizacional del INEB por medio de la aplicación de círculos de calidad que abordarán programas de capacitación, motivación, trabajo en equipo; y un proceso de evaluación de desempeño formal.

5.3.2 Específicos

- ◆ Presentar un programa de círculos de calidad que incluya el detalle del proceso, permitiendo la cooperación e integración del equipo de trabajo y promoviendo la opinión del docente.
- ◆ Promover un ambiente de trabajo agradable que permita un mejor desempeño del docente.
- ◆ Incentivar la comunicación entre el personal para beneficiar el trabajo en equipo, la cooperación, colaboración e interacción entre los integrantes del Instituto.
- ◆ Reconocer el buen desempeño del docente por medio de un programa de motivación.
- ◆ Presentar una evaluación de desempeño formal y estructurada acorde a las necesidades del Instituto.

5.4 CONTENIDO PROPUESTA

5.4.1 CÍRCULOS DE CALIDAD

Formación de Círculos de Calidad

Paso No. 1

Los círculos de calidad son grupos pequeños integrados por un máximo de ocho personas. La primera semana de febrero de dos mil quince la directora del INEB completará su formación acerca de círculos de calidad.

Paso No. 2

Los círculos de calidad deben integrarse solamente por voluntarios, esta actividad no es obligatoria; para ello se convocará la segunda semana de febrero de dos mil quince a los docentes y establecer quiénes desean formar parte del círculo de calidad.

Folletos Introducción de Círculos de Calidad

La información acerca de círculos de calidad, deben imprimirse en folletos que incluya la siguiente información.

¿Qué son los círculos de calidad?

Los círculos de calidad es una metodología para la solución de problemas. Por medio de la participación voluntaria del equipo de trabajo del INEB, identificando las problemáticas, analizando las causas que originan el problema, proponiendo posibles soluciones y ejecutar la solución aprobada por los integrantes del círculo.

¿Quiénes Participan?

Los círculos de calidad, se integran de forma voluntaria por todos aquellos que deseen participar; nadie debe sentirse obligado a participar.

¿Quién los Dirige?

La coordinación de los círculos de calidad está a cargo de la directora del INEB, habiendo recibido entrenamiento previo en las técnicas que se utilizarán en el círculo. La directora presenta el programa a los integrantes del círculo, en la primera reunión, y una vez por semana los dirige abordando problemas reales en sus áreas de trabajo.

¿Cuáles son los beneficios del círculo?

Los círculos de calidad promueven el trabajo en equipo, la comunicación y motivación; porque el integrante presenta sus ideas sabiendo que éstas serán valoradas y tomadas en cuenta. Asimismo el integrante experimentará la satisfacción de estar contribuyendo al mejoramiento de la calidad del proceso aprendizaje.

Ficha a Utilizar

Fecha: ___/___/___ Hora Inicio _____ Hora Final _____

Tema: _____

No.	Solución Propuesta 1	
	Ventajas	Desventajas

No.	Solución Propuesta 2	
	Ventajas	Desventajas

No.	Solución Propuesta 3	
	Ventajas	Desventajas

5.4.2 PROGRAMA CÍRCULOS DE CALIDAD
INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA –INEB-

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN
1. Capacitar a la directora INEB para que conozca acerca de los círculos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación sobre los objetivos del programa, la función que ellos desempeñaran y los beneficios que disfrutarán. ◆ Inducción para la creación de un plan de Círculos de Calidad. 	Consultor especialista en el tema (INTECAP, OTROS)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Humanos ◆ Materiales didácticos. ◆ Guía de lo que son los Círculos de Calidad. ◆ Pizarrón ◆ Marcadores 	Cambio de actitud de los directivos respecto de los Círculos de Calidad. A través de la planificación.
2. Proporcionar la información necesaria para que los docentes conozcan los círculos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación sobre los Círculos de Calidad ¿Qué son?, ¿Quiénes participan?, ¿Quién los dirige? ¿Beneficios de los Círculos? ¿Por dónde empezar? 	Directora del INEB	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Humanos ◆ Materiales didácticos. ◆ Folletos de Círculos de Calidad. ◆ Pizarrón ◆ Marcadores 	Cuestionarios de salida para docentes.
3. Identificar problemas del clima organizacional del INEB a través de los Círculos de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conformación de los círculos de calidad. 	Directora del INEB	Personal interesado en trabajar en los círculos de calidad.	Respuesta de las primeras dos reuniones.
4. Mejorar a través de los círculos de calidad la comunicación entre directora y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar reuniones del coordinador y miembros del círculo para analizar los problemas del -aprendizaje y otros relacionados. 	Directora del INEB	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Miembros del Círculo. ◆ Pizarrón ◆ Marcadores. ◆ Folletos 	Observación de las reuniones.

PRESUPUESTO DETALLADO IMPLEMENTACIÓN CÍRCULOS DE CALIDAD

TIPO NÚMERO.	DESCRIPCIÓN.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
HUMANOS:			
1	Consultor especialista en el Tema	Q 1,000.00	Q 1,000.00
			Q. 1,000.00
MATERIALES:			
12	Folletos introductorios círculos de calidad.	Q 5.00	Q 60.00
3	Marcadores para pizarrón	Q 15.00	Q 45.00
12	Lapiceros.	Q 1.00	Q 12.00
12	Folders oficio con gancho.	Q 1.00	Q 12.00
12	Folders carta con gancho.	Q 1.00	Q 12.00
12	Lápiz mongol.	Q 1.00	Q 12.00
6	Sacapuntas de metal	Q 3.00	Q 18.00
1	Grapadora grande.	Q 40.00	Q 40.00
1	Perforador.	Q 35.00	Q 35.00
2	Cartuchos de tinta negra.	Q 75.00	Q 150.00
1	Cartuchos de tinta a color.	Q 75.00	Q 75.00
	Subtotal		Q 471.00
	10 % para imprevistos		Q 147.10
	Total		Q 1, 618.10

5.4.3 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Programa de Motivación
Objetivo General: Apoyar al mejoramiento del clima organizacional del Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Santa María de Jesús.
Justificación: Un 13 % del personal docente manifestó que no recibe motivación del jefe inmediato. El método de motivación actualmente utilizado consiste en recompensas y castigos.
Personal Objetivo: Personal Docente y Directivo Instituto Nacional de Educación Básica –INEB-
Acciones <ul style="list-style-type: none">◆ Reconocer los logros individuales y en conjunto del equipo docente◆ Reconocer el desempeño del docente, por medio del programa “docente del mes”◆ Escuchar y valorar la opinión de los docentes◆ Enriquecer los puestos de trabajo en base a los requisitos del puesto.
Recursos <ul style="list-style-type: none">◆ Infraestructura: salón destinado como área de trabajo◆ Materiales y Equipo: pizarrones, hojas de reciclaje◆ Humanos: Personal docente y directivo del Instituto

Programa de Trabajo en Equipo
<p>Objetivo General:</p> <p>Incentivar el trabajo en equipo del personal docente, motivando la colaboración, participación, comunicación e integración del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica.</p>
<p>Justificación:</p> <p>Los resultados de la escala de clima organizacional demostró que el trabajo en equipo debe fortalecerse porque obtuvo una calificación de 7.62, asimismo, el aspecto colaboración obtuvo una calificación de 6.75, la participación de 7 afectando la comunicación</p>
<p>Personal Objetivo:</p> <p>Personal Docente y Directivo Instituto Nacional de Educación Básica –INEB-</p>
<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fortalecer la participación, integración y comunicación por medio de actividades recreativas ajenas al trabajo. ◆ Organizar tareas diversas que requieran la participación e interacción del personal docente, para promover la confianza entre los miembros del equipo de trabajo. ◆ Capacitar al líder del Instituto acerca del liderazgo y trabajo en equipo
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Infraestructura: Instituto ◆ Materiales y Equipo: Pizarrón ◆ Humanos: Personal Docente y Directora

Programa de Comunicación	
Objetivo General:	Mejorar la comunicación entre los integrantes del INEB, vertical y horizontalmente.
Justificación:	Los resultados del cuestionario de clima organizacional dirigido a docentes demostró que el 25 % no tiene una buena comunicación con el jefe; mientras que un 10 % de los estudiantes indico que no existe buena comunicación entre Docentes
Personal Objetivo:	Personal Docente y Directivo Instituto Nacional de Educación Básica –INEB-
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informar formalmente al personal docente acerca de cambios, trabajos, actividades etc. ◆ Utilizar carteles informativos que estén a la vista del personal docente ◆ Crear un buzón de comentarios o sugerencias que puedan ser abordadas en los círculos de calidad.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Infraestructura: INEB. ◆ Materiales y Equipo: Pizarrón, buzón de sugerencias, papel de reciclaje ◆ Humanos: Personal Docente y Directora

Programa de Liderazgo
<p>Objetivo General:</p> <p>Crear excelentes relaciones laborales entre docente y directora del INEB, por medio de un estilo de liderazgo que brinde soporte e incentive al personal docente.</p>
<p>Justificación:</p> <p>Los docentes asignaron una calificación promedio de 7.75 a la subcategoría de Liderazgo según la escala de clima organizacional de Martha Alles; siendo el estilo de liderazgo un factor fundamental para el cambio del clima organizacional del Instituto.</p>
<p>Personal Objetivo:</p> <p>Directora Instituto Nacional de Educación Básica –INEB-</p>
<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Participar en capacitaciones constantes que traten el tema de liderazgo por profesionales en el ramo. ◆ Visitar otros Centros Educativos del Distrito o fuera del mismo para observar y conocer el estilo de liderazgo. ◆ Realizar lecturas sugeridas o seleccionadas respecto a liderazgo.
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Infraestructura: Instalaciones físicas del INEB. ◆ Materiales y Equipo: Libros, internet, etc. ◆ Humanos: Directora y capacitadores.

Programa de Evaluación y Seguimiento
<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer programas formales de evaluación y seguimiento de clima organizacional y del desempeño docente; para conocer la situación de ambos aspectos y realizar las acciones que ayuden al mejoramiento de los mismos.</p>
<p>Justificación:</p> <p>Los docentes asignaron una calificación promedio de 7.25 a la subcategoría de evaluación y seguimiento; asimismo la directora manifestó que la evaluación de desempeño no se realiza formalmente. Por consiguiente no se tienen datos fidedignos que ayuden al mejoramiento del mismo.</p>
<p>Personal Objetivo:</p> <p>Directora y Personal Docente del INEB</p>
<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Establecer la metodología ideal para la evaluación de desempeño del docente ◆ Elaborar un manual de evaluación y seguimiento que apoye al responsable durante el proceso. ◆ Elaborar boleta de evaluación de clima organizacional del Instituto ◆ Elaborar boleta de evaluación de desempeño del docente.
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Infraestructura: INEB. ◆ Materiales y Equipo: Pizarrón, papel de reciclaje, impresora, lapiceros, computadora ◆ Humanos: Personal Docente y Directora

**INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA –INEB-
SANTA MARÍA DE JESÚS**

5.4.4

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO DOCENTE

INTRODUCCIÓN

El desempeño del personal docente es un factor que influye directamente en la formación académica del estudiante y por tanto del desarrollo del país.

La evaluación oportuna del trabajo docente permitirá conocer la situación del desempeño, identificando fortalezas y debilidades del mismo.

El manual de evaluación de desempeño del docente, es un recurso que presenta los pasos seguir para realizar de la mejor manera el proceso de evaluación.

La evaluación a realizar responde a las necesidades de la institución.

OBJETIVOS

- ◆ Presentar una herramienta de fácil comprensión para llevar a cabo la evaluación de desempeño del docente.
- ◆ Proveer de un documento de consulta de dudas en la ejecución de evaluación de desempeño
- ◆ Explicar la metodología e instrumentos de evaluación de desempeño

ALCANCE

El manual es aplicable para realizar el proceso de evaluación de desempeño del personal docente del INEB; integrando todos los aspectos necesarios e importantes para llevar a cabo el trabajo de docencia.

Instructivo del Manual de Evaluación de Desempeño del Trabajo Docente

El instructivo es un documento que le permite al coordinador de evaluación de desempeño, conocer los pasos para llevar a cabo el proceso.

General

1. Dar a conocer los objetivos de la evaluación de desempeño al personal docente, los cuales son:
 - Determinar el desempeño del docente en base a parámetros previamente establecidos.
 - Establecer los aspectos del desempeño que deben ser mejorados objetivamente.
 - Definir planes de acción que mejoren el desempeño del docente.
 - Promover el desarrollo personal y profesional del docente.
 - Cumplir con la formación académica de los estudiantes por medio de un buen desempeño del personal docente.

2. Indicar las dimensiones o factores que integran la evaluación de desempeño.
 - Puntualidad.
 - Calidad del Trabajo (planificación, dominio del tema de clase, utilización de material didáctico, solución de dudas, aplicación de métodos pedagógicos)
 - Control (tareas, trabajos en clase, exámenes, punteos obtenidos por los estudiantes)
 - Comunicación (motiva la participación del estudiante, comunicación fluida)

3. Explicar con claridad el proceso de evaluación de desempeño al docente, con el objetivo de evitar interpretaciones erróneas e incentivar la cooperación del docente. El proceso de evaluación de desempeño del docente consiste en:
 - Establecer los objetivos de la evaluación de desempeño.
 - Explicar las dimensiones o factores a evaluar.
 - Obtener la opinión de los estudiantes que reciben clases con el docente.

- Realizar una visita al aula durante el desarrollo de la clase, visita a cargo de la directora.
- Obtener la opinión de los colegas o pares del docente.
- Sumar los puntos obtenidos de la opinión de los estudiantes, guía de observación y opinión de pares.
- Analizar los resultados.
- Realizar la entrevista de resultados.
- Establecer actividades para la mejora del desempeño del docente.

Instrumentos de Evaluación

El manual de evaluación de desempeño del trabajo docente está compuesto de tres instrumentos: boleta de opinión de estudiante, guía de observación de clase y boleta de evaluación de pares (colegas o compañeros de trabajo).

Los instrumentos de evaluación de desempeño están basados en el método de realimentación. A continuación se describen los lineamientos que conlleva cada uno de ellos.

Boleta de Opinión de Estudiantes

1. Establecer el número de estudiantes de cada clase con el fin de preparar el número de boletas necesarias.
2. Revisar el cronograma de evaluación y establecer el día que será evaluado cada docente del INEB.
3. La opinión del estudiante deberá llevarse a cabo sin la presencia del docente.
4. Saludar a los estudiantes e indicarle el propósito de la evaluación de desempeño.
5. Entregar una boleta y lapicero por estudiante.
6. Ejemplificar una evaluación de desempeño, para que el estudiante conozca el procedimiento.
7. Indicar la confidencialidad del proceso.

8. Estipular un tiempo justo al estudiante para el llenado de la boleta.
9. Revisar la boleta de opinión para verificar que el estudiante respondió todos los ítems.
10. Comprobar que el número de boletas recibidas de los estudiantes correspondan al número de boletas entregadas al inicio de la evaluación.
11. Archivar las boletas de evaluación para su posterior análisis.
12. Analizar los resultados
13. Realizar la entrevista de resultados de manera individual y privada con cada docente.

Guía de Observación de Clases

1. Revisar la planificación de anual o bloque presentada por el docente.
2. No indicar la fecha exacta en que se observará el desarrollo de clase.
3. Preparar la boleta de guía de observación de clases.
4. Ingresar al aula poco antes de que el docente ingrese.
5. Observar detenidamente el desarrollo de la clase
6. No interrumpir al docente durante el desarrollo del contenido del curso.
7. Plasmar discretamente las notas de evaluación en cada enunciado a evaluar.
8. Al concluir la clase, despedirse de los estudiantes y docente.
9. Archivar la guía de observación de clases para su posterior análisis.
10. Realizar la entrevista de resultados de manera individual y privada con cada docente.

Boleta Evaluación de Pares

1. Revisar el cronograma de evaluación con el fin de establecer el día para la evaluación
2. Citar a cada docente de forma individual
3. Adecuar un espacio privado y tranquilo para el docente
4. Entregar las boletas de evaluación de pares (una por docente)
5. Proporcionar un lapicero al docente

6. Entregar el listado de nombres de los docentes (colegas) a evaluar
7. Dar el tiempo prudente para llenar la boleta
8. Revisar la boleta de opinión para verificar que todos los ítems han sido respondidos
9. Comprobar que el número de boletas recibidas de los docentes correspondan al número de boletas entregadas al inicio de la evaluación.
10. Archivar las boletas de evaluación para su posterior análisis.
11. Analizar los resultados
12. Realizar la entrevista de resultados de manera individual y privada con cada docente.

Entrevista de Resultados

1. Citar al docente estableciendo hora y fecha de reunión.
2. Adecuar un espacio privado y tranquilo para la reunión.
3. Recibir al docente y establecer un clima de armonía y cordialidad para realizar la entrevista
4. Dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño al docente; considerando lo siguiente:
 - Límites del punteo (punteo menor/punteo mayor) que puede recibir;
 - Punteo recibido de cada evaluador (Estudiantes, Guía de Observación, Par)
 - Hacer las observaciones correspondientes a cada caso (factores evaluados que son foco de atención, felicitar por los factores con mejor punteo)
 - Dar la oportunidad al docente entrevistado de exponer sus puntos de vista, comentarios o dudas.
 - Establecer planes de acción para el mejoramiento de los aspectos que presentaron debilidad; dichos planes deben ser establecidos para cumplirse en un tiempo determinado, así mismo deben establecerse de manera clara, objetiva y realista.
5. Dar seguimiento a la realización de los planes de acción.

Evaluación de Clima Organizacional

¿Qué es el clima organizacional?

El clima organizacional es el ambiente en el cual una institución se desempeña, está integrado por diversos factores como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, valores, entre otros. Que permiten un buen desempeño de los integrantes de la organización.

¿Por qué se evalúa el clima organizacional?

La evaluación de clima organizacional permite determinar la situación de los factores del ambiente en el cual se desempeña el docente; permitiendo detectar debilidades del mismo para mejorarlo.

¿Cuándo se realiza la evaluación del clima organizacional?

La evaluación del clima organizacional del INEB se realizará dos veces al año, antes de la semana de vacaciones de medio año y al finalizar el ciclo escolar.

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del clima organizacional?

Se contratarán los servicios de una consultora para realizar el estudio.

Evaluación de Desempeño

¿Por qué se realiza la Evaluación de Desempeño?

La evaluación de desempeño es un proceso objetivo que ayuda a determinar los aspectos a mejorarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

¿En qué consiste la Evaluación de Desempeño?

La evaluación de desempeño comprende la ejecución de tres instrumentos, que contienen una serie de enunciados a calificar, a una mayor calificación mejor desempeño de acuerdo a los enunciados.

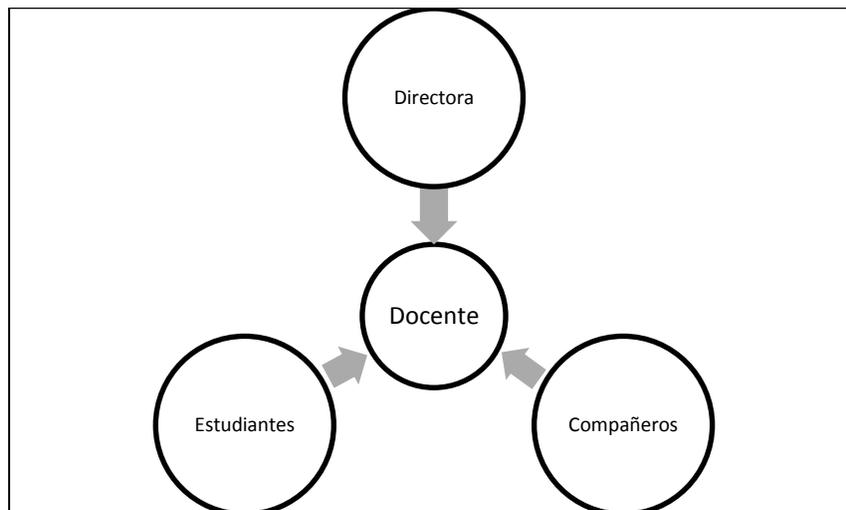
¿Metodología de la Evaluación de Desempeño?

La evaluación de desempeño se basa en la retroalimentación; porque se va a evaluar el desempeño del docente después de haber sido realizado el trabajo; utilizando la evaluación de 180°, esta evaluación responde a las necesidades del INEB.

¿Por qué la Evaluación de Desempeño de 180°?

- Porque integra a quienes interactúan cotidianamente con el docente (estudiantes, docentes, directora)
- Es una evaluación integral, porque no considera solamente la boleta de observación de clase; sino otros aspectos fundamentales del desempeño.
- Se establecen las bases para una evaluación de 360° con el fin de constituir el desempeño en base a competencias laborales.

Cuadro No. 6
Evaluación 180 grados



Fuente: Adaptación del autor.

Opinión de Estudiantes

Instituto Nacional de Educación Básica Santa María de Jesús

Grado: _____ **Curso:** _____ **Fecha:** ____/____/____

Docente: _____

Instrucciones:

Seleccione y marque con una "x" el puntaje que se ajuste al desempeño del docente en base a los criterios presentados, considerando que el puntaje más bajo es deficiente y el puntaje más alto es sobresaliente.

No.	Criterio o Descripción	Punteo				
		1	2	3	4	5
1	Cumple con el horario asignado para el curso					
2	Demuestra dominio del contenido del curso					
3	Profundiza en el contenido del curso					
4	Responde con claridad las dudas del estudiante					
5	Existe una secuencia ordenada y lógica de las clases					
6	Motiva la participación del estudiante en el desarrollo de clase					
7	Aplica diversas metodologías de enseñanza aprendizaje como: trabajo de grupos, exposiciones,					
8	La comunicación docente-estudiante es fluida generando un clima de confianza					
9	Relaciona el curso con la realidad nacional					
10	Se apoya en material didáctico diverso y apropiado para cumplir con los propósitos del curso					
11	La evaluación (de bloque y final) responde a los contenidos impartidos en clase					
12	Explicar los motivos de la calificación obtenida					
13	Informa periódicamente a los estudiantes acerca de su rendimiento por medio de registro de calificación de tareas, trabajos en clase, exámenes, etc.					
14	El docente mantiene una relación basada en la cordialidad y respeto.					
15	Está satisfecho con la labor del docente					

Observaciones o comentarios:

Guía Observación de Clase
Realizada por la Directora del INEB

Grado: _____ **Curso:** _____ **Fecha:** ___/___/___

Docente: _____ **Horario:** _____

Instrucciones:

Seleccione y marque con una "x" el puntaje que se ajuste al desempeño del docente observado en clase, en base a los criterios presentados, considerando que el puntaje va de menor a mayor.

No.	Criterio o Descripción	Punteo				
		1	2	3	4	5
1	El tema impartido en clase corresponde a la planificación del curso					
2	Demuestra dominio del contenido del tema					
3	Profundiza en el contenido del curso					
4	Responde con claridad las dudas del estudiante					
5	Existe una secuencia ordenada y lógica de las clases					
6	Motiva la participación del estudiante en el desarrollo de clase					
7	Aplica diversas metodologías de enseñanza aprendizaje como: trabajo de grupos, exposiciones,					
8	La comunicación docente-estudiante es fluida generando un clima de confianza					
9	Relaciona el curso con la realidad nacional					
10	Se apoya en material didáctico diverso y apropiado para cumplir con los propósitos del curso					
11	El docente mantiene una relación basada en la cordialidad y respeto.					
12	Cumple con el horario establecido					

Observaciones o comentarios:

Boleta de Evaluación Compañeros de Trabajo

Nombre del Docente a evaluar: _____ Fecha ____/____/____

Instrucciones:

Seleccione y marque con una "x" el puntaje que se ajuste al desempeño del docente en base a los criterios presentados, considerando que el puntaje va de menor a mayor. La información que proporcione es confidencial.

No.	Criterio o Descripción	Punteo				
		1	2	3	4	5
1	Cumple con el horario (entrada/salida)					
2	Solicita y transfiere información relacionada al trabajo docente de forma oportuna					
3	Es un colaborador positivo participando en el logro de los objetivos del equipo de trabajo					
4	Participa activamente en las actividades del Instituto (culturales, deportivas, académicas, administrativas)					
5	Comparte conocimientos para el mejor desarrollo del proceso de aprendizaje					
6	Propone soluciones a las problemáticas que se presenten, participando en la aplicación de las mismas.					
7	Es una persona abierta a los cambios y a las críticas constructivas					
8	Está comprometido con el trabajo docente y el desarrollo académico del estudiante.					
9	El docente mantiene relaciones laborales basadas en la cordialidad y respeto con estudiantes, colegas, padres de familia, directora y compañeros de trabajo					

Observaciones:

Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) de Santa María de Jesús

Boleta de Resultados de Evaluación de Desempeño

Objetivo: La boleta de resultados es un resumen de la evaluación de desempeño y se utiliza como herramienta de apoyo en la entrevista de resultados

Nombre del Docente				
Motivo de Evaluación:		Semestral		Termino Período de Prueba
Fecha inicio Puesto de Trabajo		Día	Mes	Año
Fecha de Evaluación de Desempeño		Día	Mes	Año
Evaluación de:	Limites Punteo Menor/Punteo mayor	Punteo Obtenido	Observaciones	
Estudiantes	15/75			
Guía de Observación	13/60			
Pares (compañeros/colegas)	9/45			
Comentarios del Docente:				

Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) de Santa María de Jesús

Boleta de Resultados de Evaluación de Desempeño

PLAN DE ACCIÓN

Nombre del Docente		
DESCRIPCIÓN DE ACCIONES U OBJETIVOS		Fecha
Acciones:		
Acciones:		
Acciones		
Acciones		
Acciones		

ANEXOS

Anexo 1 Escala de Clima Organizacional

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DESARROLLO EDUCATIVO											
Capacitación Promoción de los jefes Calidad Aprovechamiento											
Desarrollo profesional Apoyo de los jefes Oportunidades Motivación											
Desarrollo personal Apoyo de los jefes Oportunidades Motivación											
DESARROLLO SOCIAL											
Colaboración Promoción de los jefes Interdepartamental Valoración											
Trabajo en equipo Promoción de los jefes Funcionamiento Valoración											
Participación Promoción de los jefes Ambientes de la oficina Valoración											
Comunicación Con los jefes En la oficina Valoración											
Credibilidad y confianza En los jefes En la oficina En el colaborador											

Continuación Anexo 1

BUEN GERENCIAMIENTO			
Planificación Apertura de los jefes Impacto en el clima de la oficina Oportunidades.			
Organización Capacidad de los jefes Impacto en el clima de las oficinas Oportunidades			
Liderazgo Capacidad de los jefes Impacto en el clima de la oficina Valoración			
Evaluación y seguimiento Capacidad de los jefes Impacto en el clima de las oficinas Oportunidades			
Orientación a los resultados De los jefes De la oficina Valoración			
Disciplina Capacidad de los jefes En la oficina Valoración			
TOTALES			

Fuente: Libro de Martha Alles. 5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. 2da. reimp Buenos Aires Granica 2007



Anexo 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

CUESTIONARIO TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A DOCENTES.

Estimado Docente:

Respetuosamente se **solicita** su valiosa colaboración, la cual consiste en responder el cuestionario del clima organizacional, la información será utilizada con carácter confidencial.

INSTRUCCIONES: De las siguientes características seleccione con una X las que más se aplican al clima organizacional en su establecimiento.

1. Existe confianza de la dirección hacia los subalternos.
Si No
2. Se da interacción entre jefe y subalternos.
Si No
3. Las decisiones son tomadas únicamente por el jefe.
Si No
4. Respecto a su desempeño son motivados por su jefe.
Si No
5. Utiliza su jefe recompensas o castigos como fuente de motivación.
Si No
6. Maneja su jefe algún mecanismo de control.
Si No
7. Se desempeña en un ambiente estable y estructurado.
Si No
8. Les permite su jefe tomar decisiones específicas.
Si No
9. Satisface el jefe necesidades de estima.
Si No
10. Existe delegación e interacción entre ambas partes.
Si No
11. Está definido el ambiente por el dinamismo y la administración en base a objetivos por alcanzar.
Si No
12. Se persigue la integración entre jefe y subalternos.
Si No
13. La comunicación es fluida entre jefe y subalternos.
Si No
14. Su punto de motivación es la participación.
Si No
15. Se trabaja en función de objetivos por rendimiento.
Si No
16. Se comparten responsabilidades entre jefe y subalternos.
Si No
17. Existe amistad entre jefe y subalternos.
Si No



Anexo 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DIRECTORA A DOCENTES.

Respetuosamente se **solicita** su valiosa colaboración, la cual consiste en responder la lista de verificación del clima organizacional, la información será utilizada con carácter confidencial.

INSTRUCCIONES: De las siguientes características marque con una X la que más se aplique al clima organizacional en el **INEB**.

1. Firma de entrada y salida el docente.
Si No
2. Es puntual el docente en su ingreso al establecimiento y al inicio de sus cursos adentro del aula.
Si No
3. Se apoya de material didáctico el docente para el desempeño de sus clases.
Si No
4. Forma parte el docente de alguna comisión interna del establecimiento.
Si No
5. Planifica su trabajo el docente anualmente y por unidad o bloque.
Si No
6. Evalúa el docente su trabajo de manera constante adentro de las aulas y al finalizar la unidad o bloque.
Si No
7. Coincide el contenido impartido adentro del aula por el docente con el planificado.
Si No
8. Utiliza agenda o cuaderno pedagógico, lista de cotejo u otros el docente para llevar un registro de su trabajo y de los estudiantes.
Si No
9. Practica el docente normas de cortesía hacia sus superiores, compañeros y estudiantes.
Si No
10. Practica valores el docente hacia sus superiores, compañeros y estudiantes.
Si No
11. Lleva el docente un control de las tareas y asistencia de los estudiantes.
Si No
12. Se reúne el docente con padres de familia de acuerdo a las necesidades o para informar del rendimiento de los estudiantes.
Si No

a. Qué métodos utiliza para medir el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de la Aldea Santa María de Jesús.

b. Qué instrumentos utiliza para evaluar el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.

c. Cómo realiza el proceso para evaluar el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.

d. Quién o quiénes integran el comité que evalúan el desempeño laboral de los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús.

Anexo 4



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A ESTUDIANTES.

Estimado Estudiante:

Respetuosamente se **solicita** su valiosa colaboración, la cual consiste en responder la lista de verificación del clima organizacional, la información será utilizada con carácter confidencial.

INSTRUCCIONES: De las siguientes características marque con una X la que más se aplique al clima organizacional en el Instituto Nacional de Educación Básica de Santa María.

1. Existe buena comunicación entre los docentes.
Si No
2. Son puntuales los docentes en su ingreso al establecimiento y al inicio de sus cursos adentro del aula.
Si No
3. Se apoyan de material didáctico los docentes para el desempeño de sus clases.
Si No
4. Forman parte los docentes de alguna comisión interna del establecimiento.
Si No
5. Planifican su trabajo los docentes anualmente y por unidad o bloque.
Si No
6. Evalúan el trabajo de los docentes de manera constante adentro de las aulas y al finalizar la unidad o bloque.
Si No
7. La directora supervisa a los docentes adentro de las aulas.
Si No
8. Utilizan agenda o cuaderno pedagógico, lista de cotejo u otros los docentes para llevar un registro de su trabajo y de los estudiantes.
Si No
9. Practican los docentes normas de cortesía hacia sus superiores, compañeros y estudiantes.
Si No
10. Existe buena comunicación entre directora y docentes.
Si No
11. Llevan los docentes un control de las tareas y asistencia de los estudiantes.
Si No
12. Se reúnen los docentes con padres de familia de acuerdo a las necesidades o para informar del rendimiento de los estudiantes.
Si No

Anexo 5
Cuadros Estadísticos
Escala de Clima Organizacional Dirigida a Docentes

Cuadro No. 1			
Desarrollo Educativo			
Subcategorías			
Docente	Capacitación	Desarrollo Profesional	Desarrollo Personal
1	8	10	9
2	8	8	8
3	8	7	7
4	7	7	8
5	6	4	6
6	7	9	8
7	7	7	9
8	6	5	5
Punteo Total	57	57	60
Punteo Promedio	7.125	7.125	7.5

Cuadro No. 2					
Desarrollo Social					
Subcategorías					
Docente	Colaboración	Trabajo en Equipo	Participación	Comunicación	Credibilidad y Confianza
1	8	9	10	10	10
2	7	7	7	7	7
3	7	7	8	8	8
4	7	9	7	9	8
5	7	9	4	10	10
6	7	8	7	9	9
7	5	6	6	9	9
8	6	6	7	5	6
Punteo Total	54	61	56	67	67
Punteo Promedio	6.75	7.625	7	8.375	8.375

Cuadro No. 3						
Buen Gerenciamiento						
Subcategorías						
Docente	Planificación	Organización	Liderazgo	Evaluación y Seguimiento	Orientación a los Resultados	Disciplina
1	10	9	10	9	9	9
2	7	7	6	6	8	6
3	9	8	8	8	7	8
4	8	10	9	7	7	10
5	9	9	8	7	9	8
6	9	7	7	7	7	8
7	8	8	7	7	8	9
8	7	7	7	7	7	7
Punteo Total	67	65	62	58	62	65
Punteo Promedio	8.375	8.125	7.75	7.25	7.75	8.125

Cuadros Estadísticos

Cuestionario de Clima Organizacional Dirigido a Docentes

Cuadro No. 4		
Confianza de la Dirección hacia Subalternos		
Descripción	No.	%
Si hay confianza	8	100
No hay confianza	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 5		
Interacción entre Jefe y Subalternos		
Descripción	No.	%
Si se da interacción	8	100
No se da interacción	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 6		
Decisiones tomadas únicamente por el Jefe		
Descripción	No.	%
Si, únicamente por el jefe	7	88
No, son tomadas	1	12
Total	8	100

Cuadro No. 7		
Desempeño motivado por el Jefe		
Descripción	No.	%
Sí, el jefe motiva	7	87
No, el jefe no motiva	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 8		
Uso de Recompensas o Castigos como fuente de motivación por el Jefe		
Descripción	No.	%
Si, utiliza recompensas o castigos	4	50
No, utiliza recompensas o castigos	4	50
Total	8	100

Cuadro No. 9		
Uso de Mecanismos de Control		
Descripción	No.	%
Si utiliza	4	50
No utiliza	4	50
Total	8	100

Cuadro No. 10 Desempeño del Trabajo en Ambiente Estable y Estructurado		
Descripción	No.	%
Si se desempeña	7	87
No se desempeña	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 11 Toma de Decisiones Especificas		
Descripción	No.	%
Si toma decisiones específicas	8	100
No toma decisiones específicas	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 12 Satisfacción de Necesidades de Estima		
Descripción	No.	%
Si hay satisfacción	8	100
No hay satisfacción	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 13 Delegación e interacción entre Superior y Subalternos		
Descripción	No.	%
Si hay delegación e interacción	7	87
No delegación e interacción	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 14 Ambiente definido por el Dinamismo y Administración en base a Objetivos		
Descripción	No.	%
Si el ambiente es definido por el Dinamismo y Admon. En base a objetivos	8	100
No el ambiente no es definido por el dinamismo por el dinamismo y Admon en base a objetivos	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 15 Integración entre Jefe y Subalternos		
Descripción	No.	%
Si hay integración	8	100
No hay integración	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 16 Comunicación fluida entre Jefe y Subalternos		
Descripción	No.	%
Si hay comunicación fluida	6	75
No hay comunicación fluida	2	25
Total	8	100

Cuadro No. 17 Participación como punto de Motivación		
Descripción	No.	%
Si la participación influye en la motivación	7	87
No la participación influye en la motivación	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 18		
Trabajo en función de Objetivos de Rendimiento		
Descripción	No.	%
Si se trabaja en función de objetivos de rendimiento	7	87
No se trabaja en función de objetivos de rendimiento	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 19		
Responsabilidades compartidas por Jefe y Subalternos		
Descripción	No.	%
Si se comparten	7	87
No se comparten	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 20		
Amistad entre Jefe y Subalternos		
Descripción	No.	%
Si hay amistad	8	100
No hay amistad	0	0
Total	8	100

Lista de Verificación del Clima Organizacional Dirigida a la Directora

Cuadro No. 21		
Firma de entrada y salida		
Descripción	No.	%
El docente si firma	4	50
El docente no firma	4	50
Total	8	100

Cuadro No. 22		
Puntualidad en el Ingreso e Inicio de Cursos		
Descripción	No.	%
Si es puntual	6	75
No es puntual	2	25
Total	8	100

Cuadro No. 23		
Desarrollo de Clases con apoyo de Material Didáctico		
Descripción	No.	%
Si se apoya en material didáctico	4	50
No se apoya en material didáctico	4	50
Total	8	100

Cuadro No. 24		
Comisión Interna del Establecimiento		
Descripción	No.	%
Si, forma parte de una comisión Interna	8	100
No forma parte de una comisión interna	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 25		
Planificación del Trabajo anualmente, por unidad y bloque		
Descripción	No.	%
Si, forma parte de una comisión Interna	8	100
No forma parte de una comisión interna	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 26 Evaluación Constante del Trabajo Docente		
Descripción	No.	%
Si evalúa	8	100
No evalúa	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 27 Contenido impartido en clase en base a la Planificación		
Descripción	No.	%
Si el contenido coincide con lo planificado	8	100
No el contenido no coincide con lo planificado	0	0
Total	8	100

Grafica No. 28 Utilización de Cuaderno Pedagógico, lista de cotejo u otros		
Descripción	No.	%
Si utiliza	8	100
No utiliza	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 29 Normas de Cortesía hacia Superiores, Compañeros y Estudiantes		
Descripción	No.	%
Si practica normas de cortesía	8	100
No practica normas de cortesía	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 30 Practica Valores hacia Superiores, compañeros y Estudiantes		
Descripción	No.	%
Si practica	7	87
No practica	1	13
Total	8	100

Cuadro No. 31 Control de Tareas y Asistencias de Estudiantes		
Descripción	No.	%
Si lleva control	8	100
No lleva control	0	0
Total	8	100

Cuadro No. 32 Reunión del Docente con Padres de Familia		
Descripción	No.	%
Si se reúnen	5	62
No se reúnen	3	38
Total	8	100

Cuestionario de Clima Organizacional Dirigido a Estudiantes

Cuadro No. 33 Comunicación entre Docentes		
Descripción	No.	%
Si hay buena comunicación	27	90
No hay buena comunicación	3	10
Total	30	100

Cuadro No. 34 Puntualidad de los Docentes en el Ingreso e inicio de Cursos		
Descripción	No.	%
Si son puntuales	26	87
No son puntuales	4	13
Total	30	100

Cuadro No. 35 Utilización de Material Didáctico para Desarrollo de Clases		
Descripción	No.	%
Si utilizan material didáctico	18	60
No utilizan material didáctico	12	40
Total	30	100

Cuadro No. 36 Comisión Interna del Establecimiento		
Descripción	No.	%
Si integra	30	100
No integra	0	0
Total	30	100

Cuadro No. 37 Planificación del Trabajo anualmente por unidades o bloques		
Descripción	No.	%
Si planifican	30	100
No planifican	0	0
Total	30	100

Cuadro No. 38 Evaluación del Trabajo de los Docentes		
Descripción	No.	%
Si integra	30	100
No integra	0	0
Total	30	100

Cuadro No. 39 Supervisión del Trabajo de los Docentes por la Directora		
Descripción	No.	%
Si supervisa	22	73
No supervisa	8	27
Total	30	100

Cuadro No. 40 Uso de cuaderno pedagógico, lista de cotejo para el registro de trabajo y estudiantes		
Descripción	No.	%
Si usa elementos de apoyo	30	100
No usa elementos de apoyo	0	0
Total	30	100

Cuadro No. 41 Practica Normas de cortesía hacia Superiores, Compañeros y Estudiantes		
Descripción	No.	%
Si practica normas de cortesía	29	97
No practica normas de cortesía	1	3
Total	30	100

Cuadro No. 42 Comunicación entre Directora y Docente		
Descripción	No.	%
Si es buena	29	97
No es buena	1	3
Total	30	100

Cuadro No. 43 Control de Tareas y Asistencia de Estudiantes		
Descripción	No.	%
Si lleva control	30	100
No lleva control	0	0
Total	30	100

Grafica No. 44		
Reunión de Docentes con Padres de Familia		
Descripción	No.	%
Si se reúnen	28	93
No se reúnen	2	7
Total	30	100

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Joan. Control de Gestión una perspectiva de dirección. 6ta. Edición. Barcelona, España. 2003 Ediciones Gestión 2000 S.A. Páginas 251.
- Caligiore, C y Díaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Dessler, Garcy: Administración de Personal. 8ª. Edición. Pearson Educación. México. 2001. Páginas 728
- Hitt, Michael A. Administración. 2006. Editorial Pearson Educación. México 206. Páginas 736
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. McGraw Hill México 2004. 12a. Edición. Páginas 804.
- Luna, Roberto. Despierta el Talento. 2001. Editorial Lid Empresarial. Madrid España Páginas 350.
- Marcelo, Carlos y Vaillant, Denisse. Desarrollo Profesional Docente ¿Cómo se aprende a enseñar? Narcea, S.A. Ediciones 2009. Madrid, España. Páginas 575.
- Marroquín, Estefany. Pérez, Lorena. (2011) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Martha Alles. 5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. 2da. reimp Buenos Aires Granica 2007.
- Martínez Escobedo Aníbal Arizmendy, Legislación Básica Educativa, Leyes Educativas págs. 64, 65, 66, 67 y 68. 2008.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educación. México 2005 Páginas 560
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Limusa 2005. Páginas 385
- Rodríguez Moguel. Ernesto A. Metodología de la Investigación. Tabasco, México 2005. Páginas 182.
- Robbins, Stephen P. y Coulter Mary. Administración. Octava Edición. 2005 Pearson Educación. México. Páginas No. 640.
- Saavedra, Anabell. Rivera, Wendy. (2008). El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Stoner, James. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.
- Valladares, Aura. (1990). Clima organizacional en los institutos de enseñanza media. Tesis universidad Francisco Marroquín. Guatemala.

E- GRAFÍA

- Metrópoli de los Altos. <http://www.metropolidelosalto.org/portal/index.php/ct-menu-item-15/ct-menu-item-23>
- Las Recompensas, y no los castigos fomentan la cooperación Revista Digital Tendencias 21. www.tendencias21.net