

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL TRABAJO DOCENTE  
CASO: FUNDACIÓN EDUCATIVA.”**

Informe final de tesis para la obtención del grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas del 22 de febrero del 2005.

Profesora Consejera  
Msc. María Lucrecia Fernández Cáceres de Martínez

Postulante:  
Claudia María Arriola Quintana

Guatemala, Abril de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL TRABAJO DOCENTE  
CASO: FUNDACIÓN EDUCATIVA.”**

Licda. Claudia María Arriola Quintana

Guatemala, Abril de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal V:	B.C. Jairo Daniel Dávila

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EXAMEN GENERAL DE TESIS  
SEGÚN ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	Lic. MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez
Secretario:	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Vocal I :	Licda. MSc. Shirley Johanna Gutiérrez Peralta
Vocal II:	Lic. MSc. Haroldo Estuardo Herrera Monterroso
Profesora Consejera:	Licda. MSc. María Lucrecia Fernández de Martínez

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE DOS MIL CINCO

Con base en el punto \_\_\_\_\_, inciso \_\_\_\_\_ subinciso \_\_\_\_\_ del Acta No. \_\_\_\_\_ de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005 se conoció el acta de la Escuela de Estudios de Postgrado No. \_\_\_\_\_ de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ y el trabajo de Tesis de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL TRABAJO DOCENTE CASO: FUNDACIÓN EDUCATIVA.", que para su graduación profesional presentó la Licenciada en Psicología CLAUDIA MARIA ARRIOLA QUINTANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO

MSc. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A La Fundación Educativa objeto de estudio y sus autoridades por permitirme realizar un aporte al trabajo que ejecutan.

A Lic. MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez - Asesor de Tesis/Coordinador de la Maestría.  
Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca - Asesor Metodológico  
Licda. MSc. María Lucrecia Fernández - Profesora Consejera

Por su orientación en la realización del presente trabajo.

A Mis catedráticos:

Dr. Oscar Armando Illescas Esquivel  
Lic. MSc. Haroldo Estuardo Herrera Monterroso

Por compartir sus conocimientos y su valiosa amistad.

A Mis amigos y compañeros de promoción:

Lic. José Alfredo Calderón  
Licda. Nisseli Verónica Polanco  
Licda. Heydi Patricia Ocaña  
Ing. Mario René Reyes  
Licda. Flor de María Castillo  
Licda. Ana María Hernández  
Licda. Mélida Asunción Moreno  
Lic. José Raúl Argueta

Por su amistad, cariño y gran apoyo en el camino recorrido.

## CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i - iii
INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES	4
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 Calidad del trabajo docente	6
2.2 Funciones del docente	7
Funciones que desempeña con los alumnos	8
Funciones académicas del docente	9
Funciones relacionadas con los padres de familia	12
Funciones relacionadas con los otros docentes	13
Funciones administrativas	14
2.3 Perfil del docente	14
2.4 Evaluación del desempeño	17
Principios básicos de aplicación	18
Objetivos	19
2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	20
2.6 Elementos subjetivos del evaluador	21
2.7 Problemas en la evaluación del desempeño	22
Razones para el fracaso de la evaluación del desempeño	23
Condiciones deseables	24
2.8 Métodos para evaluar el desempeño	25
2.9 Requisitos para un Sistema de Evaluación del desempeño	28
Planificación del rendimiento	29
Comunicación continua del rendimiento	32

	Búsqueda de datos, observación y documentación	32
	Reuniones de evaluación del rendimiento	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>40</b>
3.1	Sujeto de la investigación	41
3.2	Objeto de la investigación	42
3.3	Procedimiento usado en el desarrollo de la investigación	42
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>43</b>
4.1	Encuesta de opinión para padres	43
4.2	Encuesta de opinión para alumnos	49
4.3	Encuesta aplicada a Directora y Coordinadores de nivel	53
<b>5</b>	<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>59</b>
5.1	Plan de sensibilización	59
	Objetivos	59
	Políticas de evaluación del desempeño	60
	Generalidades del Sistema de Evaluación del Desempeño	61
5.2	Normas de aplicación del Sistema de Evaluación del desempeño	63
	Encuesta de opinión para padres de familia	64
	Encuesta de opinión para alumnos	67
	Hoja de observación de docentes	69
	Hoja de evaluación y autoevaluación de metas establecidas por la institución	71
	Proceso de retroalimentación	74
	Valoración de los instrumentos y escalas de puntuación	75

	Proceso a seguir luego de finalizada la Evaluación del Desempeño	75
	Proceso para resolver problemas surgidos durante el proceso de Evaluación del Desempeño	76
5.3	Instrumentos de aplicación	77
	Encuesta de opinión para padres de familia	78
	Encuesta de opinión para alumnos	82
	Hoja de observación para docentes	86
	Hoja de evaluación de metas establecidas por la institución	90
	Hoja de resumen de rendimiento general	95
	Hoja de resumen general	96
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	105
	INDICE DE CUADROS	115
	INDICE DE GRÁFICAS	116

## RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

La fundación educativa objeto de estudio, imparte enseñanza a niños y niñas en tres colegios ubicados en el área rural de Guatemala. El primero de ellos está ubicado en la cabecera departamental de Chimaltenango, el segundo en el municipio de Patzicía del mismo departamento y el tercero en el municipio de Momostenango del departamento de Totonicapán. Una de las mayores preocupaciones de esta institución es garantizar la calidad de la educación que imparte; para lograrlo ha realizado desde al año 2002 el proceso de evaluación del desempeño una vez al año. Pero la organización se ha encontrado con el problema que el instrumento que ha utilizado para medir el desempeño del personal administrativo, es el mismo que utiliza para evaluar a los docentes, aunque el trabajo que ambos grupos realizan es muy distinto. En este instrumento se evalúan aspectos generales como la puntualidad y responsabilidad, entre otros; y no mide factores relacionados con el qué hacer del docente.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la evaluación que se ha realizado han servido para otorgar aumentos salariales a los empleados. Al aplicar esta política, los docentes se han sentido desmotivados porque consideran que no reciben una compensación justa por el trabajo que realizan provocando que los aumentos salariales concedidos afecten el clima organizacional.

Ante esta situación se determinó que existía la necesidad, dentro de la institución, de crear un sistema de evaluación del desempeño que pudiera aplicarse al personal docente, que evaluara con mayor precisión su desempeño. Para cumplir con este objetivo fue necesario hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos deben medirse en los instrumentos de evaluación del desempeño, para que estos determinen realmente la calidad del trabajo que realizan los docentes que laboran para una institución educativa?

Para contestar a esta pregunta se determinó, con base a la teoría, que las principales actividades que realiza el docente dentro de su qué hacer diario, tienen relación directa con las acciones que efectúa con los alumnos en general, así como la labor pedagógica que lleva a cabo dentro del salón de clase; además es necesario que cumpla con tareas administrativas asignadas por el jefe inmediato; y por último, están las acciones relacionadas con los padres de familia de sus alumnos. Pero no solamente se logró determinar las áreas del desempeño del docente, sino también se establecieron en general las tareas que el maestro cumple con cada uno de ellos. Esta información sirvió para la realización de tres entrevistas estructuradas que se aplicaron a miembros de la comunidad educativa del colegio de Chimaltenango pertenecientes a la fundación. La primera

de ellas se efectuó a noventa y seis padres de familia, la segunda se empleó con igual número de alumnos y con la tercera se recabó información proporcionada por la directora y los tres coordinadores de área de dicho centro de estudios.

Al finalizar el proceso, se pudo determinar que los padres de familia consideran que los factores que deben incluirse en la evaluación docente, deben tener relación directa con la información que los maestros les brinden en relación a aspectos pedagógicos, como fechas y contenidos de evaluación; y de aspectos relacionados con el rendimiento y la conducta de sus hijos.

Por su parte, los alumnos consideran que los aspectos más importantes a evaluarse del trabajo del maestro, se relacionan con la forma en que imparte las clases, el dominio que tenga del tema que enseña, que brinde instrucciones adecuadas en ejercicios, exámenes y trabajos, que deje tareas sobre los temas que enseña y las entregue calificadas y que les informe con suficiente anticipación cuando hará un examen. En cuanto a sus relaciones interpersonales los estudiantes esperan que el profesor muestre interés por todos sus alumnos, que reconozcan los esfuerzos que realizan, los felicite por ello y los estimule en sus actividades y por último que les informe cómo van en su rendimiento y qué piensa de su conducta.

Al analizar la información proporcionada por las autoridades de la institución, se determinó que ellos coinciden en señalar que el qué hacer docente se divide en tres aspectos importantes. El primero corresponde a las actividades concernientes con los cursos que imparte, como por ejemplo la planificación de los cursos y el conocimiento de los contenidos, entre otros. El segundo de ellos se refiere a las actividades administrativas dentro de las cuales se pueden mencionar como ejemplo, el control de calificaciones y la asistencia a reuniones semanales con el coordinador de nivel y el tercero tiene que ver con las relaciones interpersonales con cada miembro de la comunidad educativa y el interés que muestra por sus alumnos.

Luego de establecer cuáles eran las actividades que cada grupo consideraba más importantes, se procedió a elaborar los instrumentos que forman parte de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño. Estos instrumentos son: Encuesta de opinión aplicada a padres de familia, encuesta de opinión para alumnos, hoja de observación de docentes, la hoja de evaluación de metas establecidas y la autoevaluación del maestro. Además se elaboró el plan de sensibilización que debe realizarse con padres de familia, alumnos y docentes, antes de iniciar la aplicación del sistema. En este plan se incluye los objetivos, políticas y generalidades del programa.

También se crearon las normas de aplicación de todo el sistema de evaluación y las hojas de vaciado de datos, que sirven como herramientas de calificación del programa. Y por último se realizaron las hojas en las cuales se establecerán las fortalezas, áreas de oportunidad y el establecimiento de las conductas esperadas durante el siguiente período de evaluación.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una práctica frecuente en aquellas organizaciones que cuentan con una adecuada administración del recurso humano, sin embargo, en el ámbito de las empresas educativas es poco común; por lo que en ocasiones ni siquiera existen instrumentos adecuados que tengan la validez suficiente para garantizar que los resultados obtenidos por los empleados en dichas evaluaciones, determinen la calidad del trabajo docente que se realiza.

Es importante resaltar que los procedimientos de evaluación del desempeño en sí no resuelven los problemas de las instituciones, ni motivan a su personal a mejorar la calidad del trabajo que realizan. Simplemente la evaluación del personal es el primer paso para el mejoramiento de la calidad de los servicios. Para que el proceso dé los resultados esperados, la organización debe establecer políticas de incentivos laborales y capacitaciones que estén en coordinación con los resultados de la evaluación, las cuales deben tener como fin elevar el nivel de motivación del personal y por ende, la calidad del trabajo docente.

El presente estudio tiene como objetivo principal, proponer un sistema de evaluación para determinar el desempeño del personal docente que labora en una fundación educativa del área rural para que, por medio de los resultados, se pueda confirmar o no a la persona en su puesto; se encuentren las fortalezas mostradas en el pasado inmediato y las áreas de oportunidad con relación a su desempeño futuro, lo cual ayudará a que la institución tome decisiones objetivas sobre incrementos salariales o incentivos otorgados por el buen rendimiento laboral y determinen las necesidades de capacitación.

Para que dicho sistema tome en cuenta el qué hacer docente, fue importante hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos deben medirse en los instrumentos de evaluación del desempeño para que estos determinen realmente la calidad del trabajo que realizan los docentes que laboran para una institución educativa?

Para poder contestar a esta pregunta se debió establecer como objetivos específicos de la investigación, el determinar las características conductuales, personales, de competencia y los parámetros de índole pedagógico que debe de incluir el sistema de evaluación del desempeño. Además crear los diferentes instrumentos que deben de formar parte del Sistema de Evaluación del Desempeño docente y por último establecer los mecanismos de calificación y valoración que se utilizaron dentro del sistema de evaluación del desempeño.

Para llegar a desarrollar la propuesta del sistema de evaluación fue necesario realizar los siguientes capítulos:

En el Marco teórico y conceptual se presentan los fundamentos teóricos, conceptos y enfoques relacionados con la calidad del trabajo docente y las principales funciones que desempeña el docente dentro de su que hacer. Además se describe el concepto de evaluación del desempeño, su importancia, objetivos, las condiciones deseables dentro del proceso y los distintos métodos que pueden utilizarse.

Posteriormente, en el apartado de Métodos y Técnicas de investigación se detalla el procedimiento que se siguió para contestar la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos que se plantearon al inicio de la misma. Incluye el establecimiento de la muestra, los instrumentos de medición y los pasos que se realizaron para la determinación de los resultados.

En la Presentación y Análisis de resultados se reflejan los hallazgos cuantitativos y cualitativos que se obtuvieron en las entrevistas realizadas, a padres de familia, alumnos y las autoridades del centro de estudio de la fundación educativa, la directora y los coordinadores de nivel. Los datos obtenidos se utilizaron para diseñar los instrumentos que componen el sistema de evaluación que evalúa el desempeño docente.

Luego se presenta la Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño para Personal Docente. En primer lugar se presenta un plan de sensibilización que consiste en reuniones informativas con padres de familia, alumnos y docentes. Además se creó la normativa del sistema de evaluación, los instrumentos a aplicarse los cuales consisten en encuestas de opinión para padres de familia y alumnos; hojas de observación de docentes y la hoja de evaluación de metas establecidas. Por último, se elaboraron los procedimientos y las herramientas necesarias para la aplicación y calificación del sistema de evaluación.

Al finalizar el estudio se concluye que un sistema que evalúe el desempeño de personal docente, debe incluir la opinión de padres de familia, alumnos, autoridades de la institución y la de cada miembro del personal evaluado. Por otro lado, se lograron determinar los factores que deben incluirse dentro de cada uno de los instrumentos aplicados a los grupos mencionados anteriormente. En cuanto a la opinión de las autoridades de la institución, se concluye que el trabajo del docente se divide en tres actividades principales: en primer lugar las que se relacionan con los cursos que imparten, en segundo lugar las que conciernen con las relaciones humanas y por último, las pertenecientes a aspectos administrativos propiamente. Por otro lado los padres

consideran de suma importancia todas las actividades que el maestro pueda realizar para tenerlos informados de los problemas o aciertos de sus hijos en el centro educativo.

Y finalmente se establece como recomendaciones que las autoridades de la fundación educativa den su apoyo para que el Sistema de Evaluación del Desempeño creado sea aplicado en forma adecuada. Los directores y coordinadores de los colegios de la fundación realicen charlas dirigidas a padres de familia, alumnos y docentes para que el sistema sea conocido y comprendido por todos los involucrados. La fundación debe determinar y otorgar los incentivos al personal docente, según los resultados obtenidos luego de haber aplicado el sistema de evaluación. Los resultados del establecimiento de las áreas de oportunidad de los docentes, serán utilizados para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la organización. La organización debe dar seguimiento a los resultados obtenidos por los docentes cada seis meses, para ir creando a nivel institucional una cultura de evaluación, de tal modo que ésta se vuelva parte de la vida de la fundación.

## 1. ANTECEDENTES

La aplicación del procedimiento de la evaluación del desempeño tiene su origen en el interés del ser humano, de medir distintas habilidades y aptitudes de las otras personas. Según la historia, mucho antes de que se hablara de Administración de Recursos Humanos en tiempos modernos, había un gran interés en las distintas civilizaciones antiguas de evaluar personas por diversos motivos. Existen relatos del sistema de exámenes del servicio civil que prevaleció en el imperio chino durante 2000 años antes de Jesucristo. También entre los antiguos griegos, la aplicación de exámenes formaba parte del proceso educativo; las pruebas servían para evaluar el dominio de habilidades físicas e intelectuales.

Más adelante, en el siglo XIX, se encuentran los orígenes del procedimiento de evaluación del desempeño, pero de una manera empírica con Taylor y Fayol, quienes medían trabajo de los empleados según criterios de producción o sea la cantidad de producto terminado en determinado tiempo.

A finales de la década de los años veinte del siglo pasado, Elton y Mayo toman en cuenta no sólo los tiempos de producción, sino también las condiciones sociales que rodean a las organizaciones para evaluar en forma empírica el trabajo de empleados.

Durante la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas armadas estadounidenses no sólo deseaban evaluar al personal que ingresaba a la Fuerza Aérea, sino también, el desempeño durante la guerra de los miembros que ya pertenecían a la organización. Con esta práctica surge la primera evaluación del desempeño como tal. Pero en las empresas privadas de ese país este procedimiento es adoptado hasta en las décadas sesenta y setenta.

La evaluación del desempeño es conceptualizada por Chiavenato como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona.<sup>1</sup> En otras palabras, por medio de este proceso se va a evaluar que tanto está cumpliendo el empleado con las funciones para las cuales fue contratado.

En Guatemala, la evaluación del desempeño surge en la década de los ochenta por influencia de las multinacionales que se establecieron en el país. Este procedimiento es realizado por la alta gerencia de las empresas, porque en las organizaciones no existen áreas de Recursos Humanos, sino solamente departamentos de personal.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Colombia. 2000. Pág. 198.

En la década de los noventa, esta práctica fue tomada con mayor interés en las empresas guatemaltecas y empezó a realizarla el Departamento de Recursos Humanos. En algunas organizaciones el procedimiento no es muy bien recibido, porque tiende a crear expectativas de aumento salarial o ascensos dentro del personal. En otras compañías, produce temor en los trabajadores, porque desconfían que los resultados sean utilizados para hacer despidos.

En el caso de las instituciones educativas, la evaluación del desempeño no es una práctica común. Pero en la actualidad está siendo adoptada por algunas de ellas con mucho interés. Es importante tomar en cuenta que, la labor que realiza el docente, difiere del trabajo que efectúan los trabajadores de empresas de otra índole, por ello es primordial la creación de un sistema de evaluación que revise realmente la forma en que los docentes realizan su trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. CALIDAD DEL TRABAJO DOCENTE

Hace algunos años la educación consistía solamente en la transmisión de conocimientos los cuales se tenían que repetir de memoria. Recientemente la función y el concepto de educación ha sufrido un sin número de cambios. Esto probablemente se deba al desarrollo social, factores económicos y los nuevos retos profesionales con que las personas se enfrentan en su vida productiva en la actualidad.

Para definir educación se encuentra la dificultad de que no existe un concepto unificado, sino que los autores la definen dependiendo de su experiencia personal. Por ejemplo Valderrama, citada por Beggs, refiere que “es el proceso en el que el ser humano puede realizarse a partir de una situación concreta, siendo el maestro el acompañante de ese proceso”.<sup>2</sup> Por su parte Spranger la define como “aquella actividad cultural dirigida a la esencial formación personal de sujetos en desarrollo...”.<sup>3</sup>

Ambos conceptos coinciden en afirmar que la educación está dirigida a la formación del ser humano y busca ante todo su realización. Pero también es importante subrayar que en la actualidad se necesita que la persona reciba una educación de calidad para poder verdaderamente enfrentar los retos que se le presentan. Pero ¿Qué es educación de calidad? al respecto, Cerda, Silva y Núñez afirman que la educación de calidad es “aquella capaz de formar sujetos autónomos, libres para pensar y construir en términos sociales, políticos, culturales y económicos en función de una sociedad más justa”.<sup>4</sup> Por su parte Sánchez brinda un concepto más amplio refiriendo que “la calidad educativa se traduce en formar en el alumno conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le ayudarán a valerse por sí mismos durante la existencia futura y como profesional, y como ciudadano, le permitirán interactuar armónicamente dentro de la sociedad que integra. En síntesis, la escuela básica de calidad tendrá como propósitos centrales: promover el pensamiento reflexivo, crítico y creador del alumno, desarrollará su capacidad de abstracción y razonamiento; fomentar un sistema de valores que le permita insertarse a la sociedad con seguridad a partir del reconocimiento y puesta en marcha de todos sus potenciales.”<sup>5</sup> En pocas palabras se puede decir que la educación, además de instruir, busca también ayudar a las personas a ser independientes y

---

<sup>2</sup> BEGGS, William. La formación del maestro. s.l. Ediciones Troquel, 1994. Pág. 12

<sup>3</sup> SPRANGER, Eduard. El educador nato. Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1995. Pág. 21

<sup>4</sup> CERDÁ, Ana M.; SILVA, MaMaría de la Luz; NÚÑEZ, Iván. El Sistema escolar y la profesión docente. Programa Interdisciplinario de investigación en Educación. Chile, 1999. Pág. 18

<sup>5</sup> SÁNCHEZ, Miguel. De docente a formador. Artículo publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) . 2004 Pág. 1

capaces de realizar procesos mentales que vayan más allá de la simple repetición de conceptos.

La calidad de la educación está directamente vinculada a la calidad del trabajo que realiza el docente. La Universidad Nacional de Educación a Distancia conceptualiza al profesor como “un elemento clave en torno al cual giran y gravitan sobre él todas las expectativas. De sus acciones, de sus comportamientos, en suma, de su profesionalidad va a depender el que los resultados estén en consonancia con los objetivos esperados”.<sup>6</sup> Esto quiere decir que el docente es un elemento importante dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje porque dependerá de la forma en que actúe y desempeñe su trabajo el logro de las metas que, tanto él como la institución educativa para la que trabajan, se han propuesto.

Los cambios que se han dado en el ámbito educativo, también han producido variaciones en la forma de ver al docente. Beggs afirma que “el maestro está aún colocado en el centro del proceso, pero ha variado su función y su relación con ella. Puede comparárselo a un maestro de ceremonias o a un productor, antes que al actor principal”.<sup>7</sup> O sea que él es quien da las pautas a seguir dentro del salón de clases, pero el protagonista real del proceso debe ser el alumno, quien debe desarrollar habilidades y destrezas que pueda utilizar a lo largo de su vida. Esta idea es compartida por Adams y Garreth<sup>8</sup> quienes opinan que el maestro se dedica a la tarea de ayudar al alumno a desarrollar su propio potencial.

Algunos docentes han cambiado de alguna forma la manera en que ejecuta su rol como docente. Porque en la actualidad algunos maestros ya han optado por manejar en sus aulas un mayor nivel de libertad para los alumnos, permitiéndoles a los alumnos tomar ciertas decisiones y desarrollando de alguna forma sus capacidades mentales.

## **2.2 Funciones del docente**

Las funciones que los docentes realizan dentro de su qué hacer diario son variadas. Algunas de ellas se relacionan directamente con el alumno, pero otras tienen que ver con los padres de sus alumnos o con trabajo administrativo propiamente.

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. (México) Estrategias para la innovación didáctica. Programa de formación de profesorado. 1992. Pág. 189 s.n.

<sup>7</sup> BEGGS, William. La formación del maestro. Op. Cit. Pág. 135.

<sup>8</sup> ADAMS, Sam;GARRETH, John. Cómo ser un buen maestro. Introducción a la Pedagogía. Argentina Editorial Kapelusz, 1994. Pág. 22

## Funciones que desempeña con los alumnos

Las labores del docente no solamente se relacionan con lo que hace dentro del aula con los alumnos y durante los períodos de clase. El profesor desarrolla funciones con otros docentes dentro de la organización, con los padres de familia y el personal de oficina. También ejecuta labores de tipo administrativo que le son solicitadas por las autoridades de la institución. Aunque las que mayor importancia revisten son las que ejecuta directamente con los alumnos que tiene a su cargo. Con relación a ello, es bueno señalar la importancia de que el maestro establezca buenas relaciones con sus alumnos en el salón de clase. Esto ayudará a que el estudiante se sienta seguro y cómodo, que sienta que la tarea que realiza tiene valor en su vida y que es capaz de realizarla. La recomendación que hacen González y Grijalva<sup>9</sup> como resultado de la investigación que realizaron es que el docente debe mantener en forma permanente un buen ambiente, que analice día a día lo que sucede en su clase y que haga un esfuerzo continuo por mejorar sus estrategias de comunicación.

Por otro lado, el docente debe de conocer y relacionarse con los alumnos. Esto implica que debe valorar las aportaciones de los mismos, respetar la diversidad de capacidades y características de ellos, así como evaluar señalando lo que debe de mejorarse y cómo hacerlo. Bosworth citado por Sánchez, Díaz Torres y Camargo<sup>10</sup> al respecto señala que, según el enfoque humanista, las relaciones profesor – alumno deben tener las siguientes características: Demostrar respeto y educación al alumno, lo que implica escucharlo, dedicarle tiempo y voluntad de entenderlo personalmente; valorarlo como individuo, es decir, mantener una relación personal con él reconociendo sus avances y sus logros; ayudarle en sus problemas personales, lo que conlleva estar disponible para dedicarle tiempo y ayuda en sus dificultades no académicas; y por último, apoyarle en sus problemas académicos, animándole y guiándole en sus dificultades o explicándole la materia en forma más comprensible.

Por su parte la Universidad Nacional de Educación a Distancia<sup>11</sup> cita un estudio realizado por Flanders quien buscaba determinar cual es el clima socio-afectivo adecuado dentro del salón de clases y su efecto sobre el acto didáctico. Los hallazgos de este estudio determinan que los alumnos prefieren a los maestros que presentan las siguientes características:

- Se preocupa por los alumnos y las actividades de la clase.
- Es honesto e imparcial en el trato con los alumnos.
- Es amable y cortés en las relaciones con sus alumnos.

---

<sup>9</sup> GONZÁLEZ, Miriam; GRIJALVA, Iván. La calidad educativa en México. Artículo publicado en [www.monografía.com](http://www.monografía.com) 2003

<sup>10</sup> SÁNCHEZ, Francisco; et. al. La calidad de la educación en México. Artículo publicado en [www.monografía.com](http://www.monografía.com) 2004 Pág. 5

<sup>11</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. Estrategias para la innovación didáctica. Programa de formación de profesorado. Op. Cit.. Pág. 190

- Ayuda a sus alumnos en sus problemas personales y escolares.
- Impulsa el esfuerzo y recompensa el trabajo bien realizado.
- Reconoce los esfuerzos de sus alumnos, los felicita y estimula en sus actividades.
- Promueve con el ejemplo valores éticos y morales.
- Motiva a los alumnos a resolver sus problemas personales y aprecia sus realizaciones.
- Es fácil de abordar por todos los alumnos.
- Estimula a los estudiantes para que por sí mismos tomen decisiones.
- Es conciente de las diferencias individuales.
- Acepta las opiniones de sus alumnos, aunque sean contrarias a las suyas.
- Mantiene la disciplina en el aula.

Por su parte Sánchez <sup>12</sup> comparte los criterios de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, pero agrega otra característica de mucha importancia. Ella opina que el docente debe facilitar la integración de los alumnos al grupo y fomentar su participación en las actividades dentro del centro de estudios. Como complemento Johnson <sup>13</sup> incluye como aspectos de relevancia: el respeto del maestro hacia los alumnos, la disponibilidad del maestro cuando el alumno lo necesite y que demuestre interés en el progreso y el éxito de los alumnos en el curso que imparte.

En síntesis se puede decir que la relación del profesor con sus alumnos debe establecerse en bases sólidas para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo. Hay que recordar que el alumno pasa gran cantidad de horas durante el día con sus maestros por lo que ese tiempo debe tratarse de hacer lo más agradable posible.

### **Funciones académicas del docente**

El docente dentro de su quehacer diario debe de realizar otro tipo de actividades, para las cuales debe de tener ciertas aptitudes y una preparación adecuada. Todas estas acciones ayudan al maestro a cimentar las bases del proceso de enseñanza – aprendizaje, preparando así las estrategias que utilizará en el salón de clases para facilitar que los alumnos asimilen los contenidos impartidos y puedan aplicarlos en su vida diaria.

Para lograrlo es importante que el docente conozca el plan y programa de estudios para poder establecer los propósitos del curso, decidir previamente qué va a enseñar, cómo lo va a

---

<sup>12</sup> SÁNCHEZ, Miguel. De docente a formador. Nuevo método, nuevo rol. Artículo publicado en [www.monografía.com](http://www.monografía.com) 2004 Pág. 6

<sup>13</sup> JOHNSON, Erick. Consejos Prácticos para maestros de escuela. Argentina, Ediciones Tres tiempos, 1994. Pág. 30

enseñar, cómo y cuándo evaluar de acuerdo a las características y necesidades de aprendizaje de los alumnos. La instrumentación didáctica debe ser flexible y adecuarse en función de las necesidades que se vayan detectando.

Una de las primeras actividades que el maestro debe de realizar es la planificación del curso que imparte. Esta planificación debe de ir relacionada con el currículo de la materia, el cual debe de ser conocido plenamente por el mentor. En relación a los planes que los educadores elaboran UNESCO refiere que “el docente debe tener la capacidad de elaborar objetivos realistas, precisos y que estén relacionados con las necesidades de sus alumnos”.<sup>14</sup>

Es importante señalar que los mentores también deben tener la capacidad de organizar actividades de tal manera que estas alcancen los objetivos lógicamente y sistemáticamente. Deben ser apropiadas y deben interesar y estimular a los alumnos a participar en ellas con iniciativa. Además estas acciones deben dar respuesta a las diferencias individuales existentes entre los alumnos tomando en cuenta los diferentes tipos de aprendizaje que existen.

Así mismo, las acciones y los materiales preparados por el maestro deben descubrir los intereses, conocimientos, interrogantes y experiencias de los alumnos. También deben motivar al estudiante a expresar sus valores y tradiciones; desarrollar en él aptitudes tales como el análisis, síntesis, observación, clasificación, comparación, reconocimiento de problemas y la toma de decisiones.

Otro aspecto de suma importancia en el trabajo que realiza el docente es el dominio que él tenga del tema. Sobre este último aspecto Sánchez, Díaz, Torres y Camargo<sup>15</sup> citan a Vygotski quien afirma que si el docente no tiene un dominio completo de los conocimientos que enseña, se preocupará más por comprender determinada información que por organizar el proceso de aprendizaje para los alumnos. El dominio permitirá al docente ayudar al estudiante a descubrir relaciones y comprender procesos. Asimismo, el docente podrá crear los escenarios de actividad para la construcción del aprendizaje. Este mismo autor afirma que el rol del docente como agente mediador entre el contenido y el alumno ayuda a estos a descubrir relaciones y construir significados, ofrece experiencias, promueve un ambiente adecuado, orienta, modela, acompaña el proceso de aprendizaje.

---

<sup>14</sup> UNESCO (Paris) La formación del personal docente para la educación en población. Una guía práctica. 1984. Pág. 145. s.l. s.n

<sup>15</sup> SÁNCHEZ, Francisco; et. al. La calidad de la educación en México. Op. Cit. Pág. 5

Pero no solo es importante que el maestro domine el tema que va a impartir, también es esencial que tenga la capacidad de transmitir esos conocimientos. Johnson afirma que el educador nato siente entusiasmo por el contenido que imparte. Además debe de organizar y preparar sus clases para poder explicar el material con claridad".<sup>16</sup>

Por su parte UNESCO<sup>17</sup>, afirma que el maestro debe de tener la capacidad de presentar un contenido adaptado al objetivo de la lección, organizado en torno a una idea. Además debe procurar que sus alumnos se interesen en el tema, se sientan contentos y estén ocupados y activos.

Es importante también que el maestro conozca y aplique durante su curso la metodología adecuada. Esta no debe ser pasiva ni debe ser triste o aburrida; en cambio debe ser activa, alegre, creadora y sobre todo propiciadora de la curiosidad y de la gratificación del encuentro con el saber. Sánchez, Díaz, Torres y Camargo<sup>18</sup> consideran que la selección de la estrategia de aprendizaje dependerá de la naturaleza del contenido de la materia que se va a enseñar, el propósito para el cual se propone enseñarlo y el contexto sociocultural de los alumnos.

Otro aspecto donde el educador debe de mostrar capacidad es en la evaluación. Por medio de esta se debe establecer en qué medida los objetivos del plan han sido alcanzados durante la clase. El tipo de evaluación que actualmente se utiliza es diferente al que se manejaba tradicionalmente. Las nuevas tendencias de la educación determinan que durante el proceso de evaluación se deben

de aplicar factores en los que se utilicen las destrezas de pensamiento como el análisis, síntesis, lógica, razonamiento y asociación de ideas.

El objetivo global de la evaluación es determinar la capacidad de los alumnos de aplicar los conocimientos aprendidos en clase para la resolución de distintas clases de problemas.

En relación a la evaluación Johnson<sup>19</sup> refiere que los maestros deben de cumplir con algunos aspectos importantes dentro del proceso de evaluación. Por ejemplo:

- Procurar dar instrucciones claras y concienzudas a sus alumnos para evitar confusión en la elaboración de trabajos.

---

<sup>16</sup> JOHNSON. E. Consejos Prácticos para maestros de escuela. Op. Cit. Pág. 69

<sup>17</sup> UNESCO. La formación del personal docente para la educación en población. Una guía práctica. Op.Cit. Pág. 149

<sup>18</sup> SÁNCHEZ, Francisco; et. al. La calidad de la educación en México. Op.Cit. Pág. 3

<sup>19</sup> JOHNSON, Erick. Consejos Prácticos para maestros de escuela. Op. Cit. Pág. 147

- Inculcar a los alumnos el valor de la responsabilidad, siendo exigente con los plazos establecidos en la entrega de trabajos.
- Distribuir en forma justa la carga de trabajo a lo largo del período de calificaciones.
- Devolver a los alumnos sus trabajos dentro de un plazo razonable de tiempo.
- Asignar a los alumnos las tareas adecuadas a los temas que se imparten de tal forma que estos realmente refuercen lo aprendido en clase.
- Debe de tener interés por todos los alumnos y brindarles reconocimiento por las respuestas que dan en clase.
- Evaluar constantemente el aprendizaje de los alumnos.
- Poseer la habilidad para formular preguntas procurando al máximo la participación de los alumnos.
- Revisar y corregir los trabajos realizados por los alumnos como una forma de verificar el aprendizaje.

Además los maestros deben de tener otro tipo de capacidades que deben de poner en práctica durante la labor pedagógica. Entre estas están: el permitir que su clase sea suficientemente flexible da lugar al surgimiento de preguntas o temas no planificados, tener la capacidad de mantener un nivel razonable de orden y una atmósfera adecuada en el aula, y poder realizar un trabajo en clase bien organizado y metódico.

### **Funciones relacionadas con los padres de familia**

Como se mencionó anteriormente, el maestro tiene otros roles aparte del que se relaciona con sus alumnos. También tiene que mantener una relación estrecha con los padres de familia de sus estudiantes. Este tipo de actividad es el que posiblemente le consuma menos cantidad de tiempo.

Pero no por ello tiene menor importancia. Según Moustakas<sup>20</sup> los maestros perciben en ocasiones a los padres como una amenaza y en otros momentos son considerados como un recurso interesante. Posiblemente el sentimiento de amenaza en los profesores surge en parte porque se ven amenazados por las ideas, planes y evaluaciones de éstos. Puede influir además cierto nivel de inseguridad del maestro en relación a que su actividad no sea percibida favorablemente por los padres de sus alumnos.

La medida más adecuada es que el maestro busque un acercamiento con los padres de familia, apreciando la información y habilidades que ellos poseen. Según Adams y Garreth “un

---

<sup>20</sup> MOUSTAKAS, Clark. Autorrealización del profesor a través de la enseñanza. Madrid, Ediciones Narcea. S.A., 1994. Pag. 80.

tipo muy común de relaciones con los padres se lleva a cabo a través de la entrevista”.<sup>21</sup> Esta puede resultar especialmente difícil para una maestro sin experiencia por la falta de confianza en sus propias habilidades para manejar este tipo de situaciones. Hay que reconocer que se obtiene mayores progresos con los alumnos, cuyos padres están en contacto directo con el docente en situaciones académicas o conductuales. En general se puede decir que entre las responsabilidades que los maestros tienen en relación con los padres de familia está el informarles sobre la asistencia y seguimiento de las actividades docentes de sus hijos., su rendimiento académico y sus dificultades ya sea de aprendizaje o conductuales. Además deben mantener, cuando la situación lo amerite entrevistas en grupo o individuales con los padres o encargados y como otra alternativa debe mantener una comunicación escrita con los padres para favorecer así la comunicación entre la familia y el centro educativo.

### **Funciones relacionadas con los otros docentes**

Otro de los roles que tiene el docente está vinculado a los otros profesores del centro educativo. Moustakas refiere que “esta experiencia representa una importante influencia en el comportamiento

del enseñante. Puede ser de grandes oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, o también críticas frustrantes y amargas. Puede promover situaciones de bienestar y confianza que predisponga al profesor hacia una espontaneidad y creatividad en la escuela o puede hacer surgir sus ansiedades y sentimientos de incompetencia”.<sup>22</sup> A este respecto es importante señalar que si el ambiente en que el maestro trabaja es hostil, le será muy difícil realizar un trabajo de equipo con los otros docentes por lo que la carga de trabajo será mucho mayor. Y por otro lado la mayoría de veces los alumnos se dan cuenta de la mala relación entre los docentes y eso represente un mal ejemplo para ellos si no se sabe llevar la situación en forma adecuada.

### **Funciones administrativas**

Además del trabajo docente, el maestro debe de realizar una serie de labores de tipo administrativo, las cuales le son solicitadas por las autoridades de la institución para la cual labora y el Ministerio de Educación. Algunas de estas actividades son: control de calificaciones y elaboración de libretas de notas, control de asistencia, cuidado de recreo,

---

<sup>21</sup> ADAMS, Sam. GARRETH, John. Cómo ser un buen maestro. Introducción a la Pedagogía. Op. Cit. Pág. 27

<sup>22</sup> MOUSTAKAS, Clark. Autorrealización del profesor a través de la enseñanza. Ibid. Pág. 36

manejo de reportes de mala conducta, participación en actividades extracurriculares, capacitaciones y llenado de papelería oficial.

### 2.3 Perfil del docente

El docente debe de poseer ciertas características de personalidad. A este respecto Lougulin<sup>23</sup> considera que el maestro debe ser un líder y como tal desempeña el papel de conductor y animador con un consentimiento, aunque sea mínimo, por parte de los alumnos. La autora considera que de la actitud y de la personalidad del maestro dependerá que su labor sea motivo de satisfacción como puede ser de conflicto y frustración. Por otra parte la Universidad Nacional de Educación a Distancia<sup>24</sup> considera que entre las características personales que debe de poseer el docente se encuentra: el ser entusiasta, alegre, optimista, responsable, honesto, imparcial, paciente, sincero y perseverante. Debe de poseer además sentido del humor, dominio de sí y la capacidad de reconocer y admitir sus errores.

Pero ¿Cómo se puede determinar cuál es el perfil del docente idóneo? Ante esta pregunta Cittón afirma que “la acción del docente debe estar vinculada con la finalidad de la educación, en correspondencia con el producto que se quiere obtener, al establecer un modelo que conlleve al perfil del docente deseado”.<sup>25</sup> En otras palabras cada institución educativa debe establecer primero las técnicas y los métodos que considere adecuados, los fines que, según ellos, tenga la educación que imparten y la planeación estratégica de la organización, si esta existiera.

Los colegios pertenecientes a la Fundación Rose dentro de su misión, visión y objetivos pretenden que sus docentes jueguen el papel de maestros mentores para lograr que los padres, madres y estudiantes de la institución estén altamente motivados y que sean líderes competentes y éticos para Guatemala. Entre los valores que pretenden practicar son: la excelencia académica, la pasión por el aprendizaje, la libertad, la integridad, el liderazgo, la proactividad, la planeación, la creatividad y el mejoramiento continuo. Por otro lado la Fundación ha establecido el perfil que desea en los alumnos que egresan graduados de Bachilleres. En otras palabras se espera que los alumnos llenen el siguiente perfil.<sup>26</sup>

- El alumno egresado de los colegios de la Fundación tiene educación académica secular de alta calidad, que supera los requerimientos del Ministerio de Educación de

<sup>23</sup> LOUGULIN, Lidia. Profesores y alumnos. ¿Comunicación o conflicto? Buenos Aires, Editorial Librería del colegio, 1992 Pág. 117

<sup>24</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. Estrategias para la innovación didáctica. Programa de formación de profesorado. Op. Cit. s.n.

<sup>25</sup> CITTÓN, Carla. Filosofía y Educación. ¿Cuál es la expectativa? Ensayo. Artículo publicado en [www.monografía.com](http://www.monografía.com) Pág. 4

<sup>26</sup> FUNDACIÓN ROSE. Manual de normas, políticas y procedimientos. Guatemala. s.n.

Guatemala, la que le permite alcanzar no solo el ingreso, sino también la excelencia académica en cualquier universidad nacional o extranjera en la que opte estudiar.

- Posee pasión por el aprendizaje y la superación. La cual le lleva a buscar en su vida nuevos retos que superar y el mejoramiento continuo en sus condiciones de vida y la de su comunidad.
- Tenga la capacidad de contribuir con su país y la comunidad a la que pertenecer por medio de las competencias de proactividad, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo, entre otras.
- Adopta los principios y valores universales que se enseñan en el Colegio como los cimientos de su propia vida, los cuales le guarán hacia una vida útil y feliz. Estos valores son los generalmente aceptados por el mundo cristiano, entre los cuales están el respeto, magnanimidad, integridad, veracidad, honestidad, el amor a Dios y al prójimo, el respeto a la ley y a las normas establecidas, la conservación del medio ambiente, entre otros.
- Posee destrezas de pensamiento que le permiten realizar con creatividad procesos de análisis, síntesis, investigaciones y composiciones sobre temas diversos.
- Posee la habilidad de expresarse en el Idioma Español tanto en forma oral como escrita. Es capaz de hacer presentaciones orales y escritas de manera efectiva, eficiente, ordenada y clara.
- Posee un dominio del Idioma Inglés en un nivel que le permita funcionar con mínima dificultad en un ambiente de ese idioma. El alumno está capacitado para aprobar el examen Tofel con un punteo no menor de 300.
- Tiene familiaridad con la computadora como herramienta de estudio y de trabajo. El graduado es capaz de utilizar los principales programas bajo el ambiente Windows y manejar el procesador de texto como MS Word, la hoja electrónica MS Excell y un programa de presentaciones como MS Power Point.

Luego de determinar el perfil del alumno se determinó el perfil del docente que se debe contratar para poder educar al estudiante. A continuación se presenta el perfil del docente<sup>27</sup>:

- El docente que es contratado y labora en los colegios de la Fundación Rose posee vocación docente y experiencia en el trato adecuado con niños y adolescentes y el manejo de grupos. Conoce las consecuencias dañinas del abuso en todas sus formas y de no respetarlos.
- Tiene educación universitaria de alta calidad. Habiendo aprobado por lo menos 20 cursos (hay aproximadamente 40 horas de instrucción en cada curso). Los cursos

---

<sup>27</sup> FUNDACIÓN ROSE. Manual de normas, políticas y procedimientos. Guatemala. s.n.

universitarios pueden ser reemplazados por cursos de educación avanzada de cualquier otro tipo, una vez sean compatibles con los objetivos del Colegio.

- Es una persona que posee pasión por el aprendizaje y la superación y la transmite a sus alumnos. Busca afanosamente la forma de capacitarse en forma continua para brindar con técnicas modernas, conocimientos actualizados a sus alumnos, cada día.
- Practica y enseña a sus alumnos las competencias personales de la proactividad, el liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo, entre otras.
- Vive los valores universales que se enseñan en el Colegio como los cimientos de su propia vida. Estos valores son los generalmente aceptados por el mundo cristiano, entre ellos el respeto, magnanimidad, integridad, veracidad, honestidad, el amor a Dios y al prójimo, el respeto a la ley y a las normas establecidas, la conservación del medio ambiente, entre otros.
- Posee y enseña habilidades avanzadas del pensamiento. Esto incluye la habilidad para hacer análisis, síntesis, investigación, composición, creatividad, innovación, entre otros.
- Posee la habilidad de expresarse en el Idioma Español tanto en forma oral como escrita. Es capaz de hacer presentaciones orales y escritas de manera efectiva, eficiente, ordenada y clara. Se expresa correctamente, utilizando los términos adecuados en cada situación. Es una persona que ama la lectura de buenos libros y puede trasladar ese entusiasmo a los niños.
- Tiene un dominio del Idioma Inglés de un nivel que le permita modelar este idioma con facilidad. Su acento y pronunciación deben de ser tales que los estudiantes no perciban la diferencia entre él y un maestro de habla inglesa. El maestro estará capacitado para aprobar el examen Tofel con un puntaje no menor de 300.
- Tiene capacidad para utilizar la computadora como herramienta de estudio y trabajo. El maestro podrá modelar el uso de la computadora y sus programas. Como mínimo será capaz de utilizar los principales programas bajo el ambiente Windows y funcionar adecuadamente en un procesador de texto como MS Word, un programa de Hoja electrónica como MS Excel y un programa de presentaciones como MS Power Point.

#### **2.4 Evaluación del Desempeño**

Luego de determinar el perfil que la institución necesita ¿De qué forma las autoridades de las organizaciones educativas pueden determinar si en el centro educativo el maestro contratado realiza realmente un trabajo docente de calidad? Para dar respuesta a esta interrogante se puede buscar ayuda en el trabajo que se realiza en el área de la Administración de Recurso Humanos que dentro de sus tareas específicas se encuentra la evaluación del desempeño. Al respecto Peña quien afirma que “Los instrumentos de evaluación del desempeño son las herramientas que utilizan los directores y/o supervisiones para determinar el desempeño del

maestro, y a su vez determinar las necesidades de formación de los evaluados”.<sup>28</sup> Por consiguiente se esperaría, que el uso de un método de evaluación del desempeño para personal docente, proporcione una base suficiente para juzgar el grado de idoneidad de un profesor, incluso si se reconoce que la enseñanza es más que un conjunto de comportamiento o rendimiento observable.

La realización de la Evaluación del Desempeño dentro de una organización es una decisión tomada por las altas autoridades de las mismas ya que no existe una regulación legal que ordene o regule su aplicación, simplemente es uno de los procedimientos propios del Proceso Administrativo que se lleva a cabo en las diferentes empresas.

De la necesidad de establecer un Sistema de Evaluación del Desempeño es importante definir qué es evaluar. Chiavenato afirma que “toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona”.<sup>29</sup> Por otra parte Peña define el desempeño como “toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta de lo que se le ha asignado como responsabilidad y que será designado como su responsabilidad y que será medido en base a su ejecución”.<sup>30</sup>

Al unir estas dos definiciones llegamos al concepto de evaluación del desempeño del cual Chiavenato opina que “es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados bien sea formal o informalmente con cierta continuidad por las organizaciones. La define como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona”.<sup>31</sup> En otras palabras por medio de este proceso se va a evaluar que tanto está cumpliendo el empleado con las funciones para las cuales fue contratado.

Esta idea es apoyada de cierta forma por Koontz y Wehrich quienes afirman que “Por medio de este instrumento debe de medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes”.<sup>32</sup> Por su parte Dessler afirma algo similar cuando dice que el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo. 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas. 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose arriba de la media”.<sup>33</sup> En conclusión se puede decir que antes de evaluar el desempeño es necesario

---

<sup>28</sup> PEÑA, Armando. Análisis del instrumento de Evaluación del desempeño docente de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata. Artículo publicado [www.monografia.com](http://www.monografia.com) 2003 Pág. 5

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. México, Editorial McGraw Hill, 2000. Pág. 216

<sup>30</sup> PEÑA, Armando. Análisis del instrumento de Evaluación del desempeño docente de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata. Artículo publicado. Op. Cit. Pág. 8

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. Cit. Pág. 198.

<sup>32</sup> KOONTZ, Harold.;WEIHRICH, Henry. Administración; Una perspectiva global. 11ª. Edición. México, Editorial McGraw Hill. 2001. Pág. 422.

<sup>33</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. México, Editorial Prentice may, 2002. Pág. 350

que el empleado conozca las funciones específicas de su puesto, para que luego estas sean revisadas dentro del proceso de evaluación del desempeño.

### **Principios Básicos**

Para poder realizar una evaluación adecuada se deben de cumplir cuatro principios básicos sobre los cuales se sustente este procedimiento. Según Castillo <sup>34</sup> estos principios son:

- a. Objetividad:** debe ser un procedimiento basado en la racionalidad, es decir real, práctico y administrado con ecuanimidad.
- b. Técnico-científico:** debe estar conformado por un conjunto de aspectos escogidos y evaluados bajo normas y procedimientos válidos y confiables.
- c. Dinámico:** la evaluación del desempeño es un proceso que debe ser actualizado permanentemente.
- d. Motivación y comunicación:** la evaluación del desempeño fortalece el proceso de desarrollo del recurso humano al proporcionar mecanismos que lo muevan hacia el logro de los objetivos tanto empresariales como del mismo empleado o trabajador.

### **Objetivos**

Luego de asegurar de que el proceso de evaluación cumpla con los principios básicos enumerados anteriormente, es importante también tomar en cuenta que la evaluación del desempeño es un instrumento administrativo que ofrece ayuda a la gerencia para utilizar y desarrollar mejor los recursos humanos de una empresa, siempre que se ejecute de manera justa y adecuada. Amaro, citado por Armstrong<sup>35</sup> enfatiza que un programa de evaluación de este tipo busca los objetivos siguientes:

- Ofrecer una visión general de los recursos humanos de una institución identificando sus aspectos más relevantes y los puntos débiles.
- Desarrollar una política de ascensos que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.

---

<sup>34</sup> CASTILLO, José. Administración de Personal; Un enfoque hacia la calidad humana. Colombia. 1993. Pág. 287.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, Miguel. Gerencia de Recursos Humanos integrando al personal y a la empresa. Colombia, 1991. Pág. 169.

- Hacer conciencia al empleado que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia y por supuesto de la capacidad que tenga la empresa para hacerlo.
- Planificar una política de transferencia que procure la mejor ubicación del trabajador, de acuerdo a sus aptitudes y preferencia de trabajo.
- Facilitar la planificación de una política de retribuciones diferenciales, basada en la eficiencia.
- Permite identificar las necesidades de capacitación de los empleados y programar el tipo de adiestramiento requerido.
- Promover la comunicación entre el evaluador y el evaluado.
- Determinar los elementos necesarios para evaluar el rendimiento y eficiencia en el trabajo durante el período probatorio.
- Proporcionar elementos suficientes para que la gerencia puede determinar cuándo procede despedir al trabajador.
- Ofrecer orientación al empleado, para que pueda identificar sus deficiencias en la ejecución de su trabajo y trate de mejorarlas.

## 2.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Pero realmente ¿Por qué es necesario evaluar el desempeño dentro de las organizaciones? Dessler<sup>36</sup> afirma que existen cuatro razones por las que se debe evaluar el desempeño: a) Las evaluaciones proporcionan información para la toma de decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos; b) Ofrecen la oportunidad de que los subordinados y los jefes repasen la conducta laboral del subordinado. Permite que ambos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación y para reforzar lo que se está haciendo bien; c) Forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido; y d) acorde con las razones expuestas con anterioridad, ayuda a administrar mejor el desempeño de la organización y a mejorarlo.

Por su parte Chiavenato, citado por Armas<sup>37</sup> afirma que un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para los individuos, jefes y la empresa:

Al mencionar de los beneficios que recibe el jefe refiere los siguientes:

---

<sup>36</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op.Cit. Pág. 321

<sup>37</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del desempeño del personal docente en centros educativos de la ciudad de Guatemala. Tesis Lic. Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Departamento de Administración de Empresas. Guatemala 1998. Págs. 5-7

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

Entre los beneficios que la evaluación tiene para el subordinado el autor refiere que Chiavenato menciona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, entre otros) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, por mencionar algunos)
- Adquirir condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Y en relación a los beneficios que recibe la empresa al aplicar este tipo de evaluación se mencionan los siguientes:

- Estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado;
- Poder determinar a los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## 2.6 Elementos subjetivos del evaluador

Tomando en cuenta los grandes beneficios que un proceso de evaluación del desempeño tiene para todos los miembros de la organización, es importante que este esté directamente relacionado con el puesto que evalúan, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables y que esté estandarizado para toda la organización porque permite realizar prácticas iguales y comparables entre todos los empleados.

Pero no siempre se logra que el procedimiento de evaluación del desempeño sea tan objetivo como debiera. En ocasiones se pueden producir distorsiones cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad. Según Werther y Davis<sup>38</sup> las principales causas de que esto suceda son:

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
- **Elementos interculturales:** el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del

---

<sup>38</sup> WERTHER, William; DAVIS, Henry. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Editorial McGraw Hill. 2000. Pág. 321

personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales

Estos mismos autores refieren que se pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. La capacitación puede incluir tres pasos: en primer lugar explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, en segundo lugar, la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal, y en tercero permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

## **2.7 Problemas en la evaluación del desempeño**

Luego de reducir lo más posible las distorsiones que puedan surgir por parte del evaluador, es importante afrontar y resolver los problemas inherentes al proceso de evaluación. Por ejemplo, algunas evaluaciones fracasan debido a que los evaluados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que se logre un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas que surgen en los procedimientos utilizados para realizar la evaluación. Sin embargo, otros problemas surgen durante la sesión de entrevista y retroalimentación, problemas que comprenden las discusiones de la mala comunicación. Según Dessler <sup>39</sup> los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación, Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

- Carencia de normas: sin estas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva del desempeño.
- Los criterios irrelevantes o subjetivos: deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que éstos se relacionen con el trabajo.
- Criterios poco realistas: los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen mayor potencial para motivar.
- Medidas de desempeño malas: la objetividad y la comparación requieren de que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.
- Errores del evaluador: los errores de los evaluadores incluyen las preferencias y prejuicios, el efecto halo y las enumeradas anteriormente.
- Mala retroalimentación del empleado: es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz.

---

<sup>39</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op. Cit. Pág. 323

- Comunicaciones negativas: el proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario de desarrollo.
- Incapacidad para aplicar datos de evaluación: la incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño.

Si se evita que durante el proceso de evaluación se cometa alguno de estos errores, entonces se puede tener un mayor nivel de seguridad de que el proceso dentro de la institución será positivo.

### **Razones para el fracaso de la evaluación del desempeño**

En realidad, los programas de evaluación frecuentemente han dado resultados desalentadores. Se han ofrecido varias razones para ello. Una de las principales es que frecuentemente la entrevista de evaluación es utilizada para lograr más de un objetivo. Según Chrunden y Sherman, citados por Castillo<sup>40</sup> otras de las razones del fracaso de los programas de evaluación del desempeño son:

- a. Los supervisores ven poco o ningún beneficio derivado del tiempo y energía gastados en el proceso.
- b. Los jefes rechazan la confrontación cara a cara.
- c. Muchos de los jefes no están lo suficientemente instruidos en las técnicas de dirigir una entrevista de evaluación.
- d. El papel de juez requerido para evaluar está en conflicto con el papel de guía y líder.

### **Condiciones deseables**

Para poder contrarrestar la situación descrita anteriormente se deben de cumplir ciertas condiciones que son consideradas deseables en la evaluación del desempeño, las cuales se enumeran a continuación:

- Se deben establecer propósitos combinados de reconocimiento al desempeño especial y mejoramiento del potencial de las personas.
- Explicar a todo el personal los beneficios que se derivan del esfuerzo del evaluador.

---

<sup>40</sup> CASTILLO, José. Administración de Personal Un enfoque hacia la calidad humana. Op. Cit. Pág. 288

- Capacitar a los directivos en todo lo relacionado con el proceso de la mediación del desempeño.
- Mantener transparente todo el proceso incluyendo la comunicación de los resultados.
- Utilizar factores tanto de resultados como de comportamiento que sean medibles y relevantes al cargo.
- Utilizar factores diferentes para las distintas categorías de trabajadores.
- Ponderar los factores sobre la base de 100 puntos y establecer clasificaciones que posean rangos adecuados.
- No establecer una distribución de los trabajadores por clasificación. Por ejemplo, es inconveniente fijar previamente que sólo el 10% de los evaluados pueden tener la máxima o mínima calificación.
- Permitir que el trabajador se autoevalúe para comparar después esta calificación con la hecha por el supervisor.

## 2.8 Métodos para evaluar el desempeño

Pero para determinar el mejor método para evaluar el desempeño dentro de las organizaciones es necesario conocer los que existen para tal propósito. Según Werther y Davis<sup>41</sup> los métodos de Evaluación del desempeño se dividen en dos:

- a. Los que evalúan el desempeño pasado
- b. Los que realizan la evaluación basados en el desempeño futuro.

Con relación a los métodos que evalúan el desempeño durante el pasado, estos autores afirman que los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ejecutado. Las técnicas de evaluación más comunes, según estos autores son: escalas de puntuación o escalas gráficas, listas de verificación, métodos de selección forzada, método de registro de acontecimientos críticos, método de escalas de calificación conductual, método de verificación de campo, método de evaluación en grupos, método de categorización, método de distribución forzada y el método de comparación de parejas.

Por otro lado Werther y Davis refieren que existen los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro. Estos métodos son: las autoevaluaciones, la administración por objetivos, las evaluaciones psicológicas, los métodos de los centros de evaluación.

---

<sup>41</sup> WERTHER, William; DAVIS. Henry. Administración de Personal y Recursos Humanos. Op. Cit. Pág. 323

Por el tipo de Sistema que se va a realizar en el presente estudio se va a ahondar un poco más en el método de escalas de puntuación o escalas gráficas. Este método de evaluación del desempeño es descrito por Chiavenato como “un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño”.<sup>42</sup> Los factores del desempeño son descritos por esta autor como “los criterios o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados”

Por su parte Castillo,<sup>43</sup> considera que es el método más ampliamente utilizado y además lo describe de la siguiente manera “los juicios sobre el desempeño laboral son marcados sobre una escala gráfica, usualmente de cuatro a seis puntos o grados para cada factor. En algunos casos se utilizan adjetivos para definir cada punto de la escala, tales como sobresaliente, muy bueno, regular e insatisfactorio. “

Lo básico de este método es la elección de los factores, lo cual debe responder al análisis de los respectivos cargos y a la necesidad práctica de reducirlos al mínimo adecuado para la formación de un juicio global del desempeño laboral. Y también es importante definir los factores o criterios claramente para facilitar el trabajo del evaluador.

Las ventajas que Chiavenato<sup>44</sup> encuentra en la utilización de este método son: la facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación, la simplicidad en la comprensión y utilización, muestra una visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados, permite la comprensión de resultados de varios empleados y proporciona una fácil retroalimentación de los datos del evaluado.

Entre las desventajas descritas por este autor están: la superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño, produce un efecto generalizador o sea que si el evaluado recibe “bueno” en un factor, probablemente recibirá “bueno” en los demás factores; falla en la categorización y homogeneización de las características individuales; limitación de los factores de evaluación porque funciona como un sistema cerrado; rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación, mínima participación del empleado evaluado y por último, sólo evalúa el desempeño anterior.

Para poder reducir las desventajas del método de escalas de puntuación o escalas gráficas se utilizará un método mixto, el cual es utilizado en algunas organizaciones cuyos cargos son muy complejos. Este consiste en definir un método de evaluación por medio de la unión coherente de dos o más métodos de evaluación del desempeño. Definitivamente, si se logran incluir características de los métodos citados en uno solo, la información y por ende la

---

<sup>42</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. Cit. Pág. 205

<sup>43</sup> CASTILLO, José. Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad humana. Op. Cit. Pág. 291

<sup>44</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. Cit. Pág. 206

evaluación será más acertada y adecuada al medio en que se está realizando. Bajo esta perspectiva se ubica el modelo de evaluación del desempeño de 360°. Hernández citado por Armas<sup>45</sup> expone que este método se sustenta en el concepto teórico del Dr. Arnoldo Lipscomb. Tal denominación se debe al hecho de que la nota de la evaluación se obtiene de diferentes direcciones o de personas que interactúan con el evaluado, creando con esto la posibilidad de disminuir el grado de error o prejuicio que se establece en las evaluaciones de tipo tradicional.

El método de 360° está concebido como una alternativa que además de evaluar el rendimiento en diferentes áreas de trabajo, propicia el desarrollo integral de trabajador haciendo que éste tenga conocimiento de sus aspectos a mejorar por medio del proceso de retroalimentación que se da entre evaluados y evaluadores y además permite dar seguimiento a los compromisos adquiridos a mediano y a largo plazo. El modelo de evaluación toma en cuenta tres elementos importantes que buscan mejor perfil del trabajo de la organización en la cual se aplica. Ellos son:

- Los conocimientos relacionados con el trabajo.
- Las habilidades propias de cada puesto
- Las actitudes en las relaciones interpersonales.

Según Armas<sup>46</sup> las fuentes de calificación dentro de este método son:

- El supervisor del evaluado: el cual se designa en línea directa de la posición que la persona ocupe, es decir, aplicando un sistema tradicional en forma vertical.
- Los compañeros de trabajo: entendiéndose este procedimiento como una forma horizontal de evaluación, a fin de obtener información vital por parte de sus compañeros de trabajo que desarrollan funciones similares dentro de la organización (denominados también pares), que será de suma importancia para el desarrollo personal del evaluado.
- Las personas que reciben un servicio por parte del sujeto de evaluación: los cuales pueden ser los clientes internos y/o los externos, quienes emitirán también su opinión en beneficio de la mejora del evaluado y por consiguiente de toda la organización, puesto que, siendo el cliente a quien se proyecta la organización, merece especial atención conocer su opinión en torno a aquellas personas que le brinda un servicio.

---

<sup>45</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op. Cit. Págs. 18-21

<sup>46</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op. Cit. Págs. 18-21

- Los subalternos del evaluado: llamados también colaboradores, quienes opinarán acerca de la función de supervisión ejercida por éste.
- Autoevaluación: el evaluado emite su opinión acerca de las actividades que, desde su punto de vista, realiza su jefe inmediato.

Cada una de las partes comunica su criterio a través de un cuestionario denominado formato, que también permite anotar comentarios positivos o negativos que inciden en la puntuación total. Dentro del sistema, dichos formatos pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la organización, quien también designa los valores específicos para cada factor o pregunta que finalmente son transformados a una nota sobre 100 puntos.

Acto seguido, una vez concluida la etapa de evaluación, se procede a emitir los resultados obtenidos para posteriormente presentarlos a los involucrados, con el objetivo final de convenir con ellos los cambios que a corto, mediano y largo plazo deban realizarse para el mejoramiento de toda la organización. En este paso es que se establece el compromiso que tanto el evaluado como el evaluador definirán en pro del bienestar personal y organizacional. La aplicación continua de este sistema, permite además conocer los avances o variantes en el comportamiento laboral de cada uno de los trabajadores de la organización en donde se aplica este método.

La ventaja de este método radica en ofrecer retroalimentación al personal evaluado para que éste pueda identificar su deficiencia en la ejecución del trabajo y mejorar ésta para obtener una evaluación superior en calificaciones futuras.

## **2.9 Requisitos para un sistema de evaluación del desempeño**

Para poder determinar los requisitos que debe de poseer un sistema de evaluación del desempeño, es importante determinar primero ¿Qué es un sistema? Bacal <sup>47</sup> lo define como “un conjunto de componentes que funcionan en forma interdependiente para cumplir un objetivo. Los sistemas reciben objetos o datos de entrada y, tras una serie de procesos, los transforman en objetos o datos de salida, como productos, servicios o información.” Según afirma este autor un sistema de evaluación del desempeño o Gestión del rendimiento como lo denomina él; no es un proceso lineal, sino un proceso dinámico entre dos personas que se modifica con el tiempo.

Como primer paso para el establecimiento de un sistema de esta clase es necesario realizar una evaluación de la misión, visión, objetivos y valores de la organización en la cual se va a

---

<sup>47</sup> BACAL, Robert. Consiga el máximo rendimiento de su equipo. España, Editorial Mcgraw Hill, 2002. Pág 28.

aplicar. Castillo<sup>48</sup> reafirma esta idea y además refiere que se deben realizar otros pasos importantes que se describen a continuación:

- a. Se deben tener claros los objetivos que se quieren alcanzar con su implementación.
- b. Los aspectos o factores que son necesarios evaluar y la definición clara de cada uno de ellos para facilitar la comprensión de todas las personas involucradas en el proceso.
- c. El valor que tendrá cada factor evaluado dentro del sistema.
- d. La persona que debe realizar la evaluación.
- e. Las técnicas que se aplicarán en el proceso.
- f. Las personas que van a intervenir en el proceso de evaluación
- g. La frecuencia con que se va a realizar.
- h. Implementación de una prueba piloto para probar la eficacia del proceso.

Bacal<sup>49</sup> por su parte afirma que para poder realizar este sistema se deben realizar otros pasos importantes:

### **Planificación del rendimiento**

Bacal opina que es el punto de partida para la gestión del rendimiento en el cual el empleado y su jefe colaboran para identificar, comprender y acordar lo que el empleado ha de hacer, con qué nivel de calidad, por qué, cuando, etc. A este respecto Paz<sup>50</sup> refiere que se necesitan fijar metas y objetivos, para que el trabajador esté claro de lo que debe tener en mente y así estar a la expectativa en cuanto a su desempeño en el puesto, se deben de fijar estándares, estos deben de ser reales y alcanzables tanto para el trabajador como para el departamento al que pertenece y la empresa. Este autor señala que una forma de planificar el rendimiento es realizar el análisis de puestos y comunicar las descripciones y especificaciones de cada uno de ellos a los empleados que ocupan las plazas. Para un mejor entendimiento se dará una pequeña explicación sobre cada uno de los procesos mencionados anteriormente y, en algunos casos, la forma de elaborarlos:

- Análisis de puestos  
Werther y Davis citado por Armas<sup>51</sup> consideran que el análisis de puestos, constituye la primera etapa para lograr la productividad de toda la organización. Afirman que antes de

<sup>48</sup> CASTILLO, José. Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad humana. Op, Cit. 296

<sup>49</sup> BACAL, Robert. Consiga el máximo rendimiento de su equipo. Op. Cit. Pág. 30

<sup>50</sup> PAZ, Armando. La evaluación del desempeño como herramienta para la promoción del trabajador. Caso Fábrica de pisos en la Ciudad de Guatemala. Tesis. Lic. en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar . Facultad Ciencias Económicas. Pág. 16.

<sup>51</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op. Cit. Pág.23

evaluar y de clasificar un puesto de trabajo se precisa saber exactamente en qué consiste, cuáles son sus exigencias, el nivel de conocimiento, experiencias y habilidades requeridas, entre otros aspectos. Este trabajo preliminar es indispensable a causa de la diversidad creciente de tareas incluidas en cada puesto de trabajo, que ha conducido a designar con el mismo nombre, puestos cuya descripción exacta descubre profundas diferencias. Para realizar el análisis de puestos pueden utilizarse tres métodos, los cuales, según Chiavenato<sup>52</sup> son: la entrevista, el cuestionario y la observación.

- La entrevista: puede ser de tres tipos: individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con las personas que supervisan a las personas que ocupan los puestos de trabajo.
- Cuestionario: es un instrumento importante en la recopilación de datos de los puestos. Sigue la misma ruta de la entrevista, pero es ejecutado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos.
- Observación: consiste en la observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser administrado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Pero, ¿Cómo se realiza un análisis de puestos?, según Dessler<sup>53</sup> para realizarlo es importante seguir los siguientes pasos:

- ❖ Identificar para qué se usará la información pues ello determinará qué datos debe recabarse y cómo hacerlo.
  - ❖ Repasar la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.
  - ❖ Seleccionar los puestos representativos que se analizarán, esto se realiza cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo.
  - ❖ Análisis de los puestos en sí. Consiste en recabar la información que interesa, utilizando el método elegido.
  - ❖ Repaso de la información con las personas que ocupan el puesto y con los jefes inmediatos.
- Descripción de puestos

<sup>52</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. Cit. Pág. 186-188

<sup>53</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op. Cit. Pág. 84

La descripción del puesto según Werther y Davis, citados por Armas<sup>54</sup> es “una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza su trabajo. Se enlistan el conocimiento, la capacidad y las destrezas requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.”

Para poder llevar a cabo las descripciones de puestos también es importante realizar un procedimiento, Armas<sup>55</sup> en esta ocasión cita a Dessler quien enumera los pasos que hay que realizar, los cuales son:

- a. Identificación del puesto: en la cual se determinan el título del puesto, la fecha en que se realizó la descripción, la persona quien realizó la descripción, departamento y sección, el título del supervisor inmediato, el grado o nivel de la posición y el rango de sueldo.
  - b. Resumen del puesto: en donde se describe la naturaleza general del puesto enlistando sólo sus funciones y actividades principales.
  - c. Relaciones: muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización. Por ejemplo: reporta a, supervisa a, trabaja con o fuera de la compañía trabaja con, entre otras.
  - d. Responsabilidades y deberes: en donde se presenta una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto.
  - e. Autoridad: en donde se definen los límites de la autoridad del trabajador, indicando sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.
  - f. Estándares del desempeño: la cual indica qué tan bien se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.
- Especificaciones del puesto

Armas<sup>56</sup> nuevamente cita a Werther y Davis, quienes la definen como las características humanas y experiencias necesarias para realizar un trabajo, además muestra el tipo de persona que se debe reclutar así como las cualidades que se le deben probar. El concepto que Dessler<sup>57</sup> da al respecto coincide en parte con Werther y Davis, al conceptualizarla como “la lista de requisitos humanos para un puesto”, pero es más específico al decir que

---

<sup>54</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op. Cit. pág. 25

<sup>55</sup> ARMAS, Henry. Loc.Cit. Pág. 35

<sup>56</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op. Cit. pág. 25

<sup>57</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op. Cit. Pág. 84

incluye los estudios, las habilidades, la personalidad, etc., requeridos como producto del análisis del puesto.

Luego de tener claro lo que se espera del trabajador a quien se va a evaluar el desempeño, esta información debe comunicarse al colaborador que ocupa cada puesto, para que éste tenga claro qué espera de él la organización para la cual trabaja.

### **Comunicación continua del rendimiento**

Bacal<sup>58</sup> refiere que se debe dar un procedimiento en el que el jefe y el colaborador comparten información acerca del progreso del trabajo, de los impedimentos y problemas potenciales, de la posible solución de los mismos y de la forma en que el jefe puede ayudar a su colaborador. Su importancia estriba en su capacidad para identificar y corregir las dificultades antes de que se agranden.

Para tener una comunicación constante del rendimiento se pueden realizar reuniones periódicas de retroalimentación donde se evalúe el trabajo individual y de equipo. Bacal considera que las reuniones frente a frente garantizan la comunicación y proporcionan una conexión entre el jefe y el colaborador, que a veces pueden ser motivantes.

### **Búsqueda de datos, observación y documentación**

Estos tres términos son definidos por Bacal<sup>59</sup> de la siguiente forma:

- La búsqueda de datos: es como un método organizado y sistemático de recopilar información acerca del rendimiento, generalmente midiendo algo.
- Observación: la define como: una forma especial de reunir datos, cuando el jefe ve o escucha directamente algo, no procedente de terceros.
- Documentación: registro o mantenimiento de archivos de información para que no se pierda y esté disponible cuando sea necesaria. La información puede incluir datos, observaciones y registros de conversaciones con personas individuales sobre cuestiones de rendimiento.

Este paso dentro de un sistema de este tipo es importante porque ayuda a que los resultados de la evaluación que se está realizando sean más objetivos porque provienen de información recabada en distintos momentos. Además sirven de respaldo a la organización en procesos legales de índole laboral que enfrenten, ya que, si se aplica una medida disciplinaria

---

<sup>58</sup>BACAL, Robert. Consiga el máximo rendimiento de su equipo. Op Cit. Pág. 31

<sup>59</sup> BACAL, Robert. Loc.Cit. Pág. 33

relacionada con el rendimiento, es necesario disponer de evidencias de que este problema existe y que se he comunicado oportunamente al empleado en cuestión.

Bacal<sup>60</sup> por su parte también expone otras razones para buscar datos, observar y documentar:

- Proporciona un registro basado en hechos tanto del rendimiento positivo como del negativo, que se puede utilizar en la toma de decisiones.
- Identificar problemas potenciales lo antes posible, para poderlos enfrentar y poder mejorar el rendimiento del empleado.
- Identificar puntos fuertes del empleado para poder desarrollarlos y luego utilizarlos con mayor efectividad.
- Mejorar la motivación del empleado mediante el reconocimiento a su labor.
- Recopilar información exacta para solucionar los problemas.
- Registrar temas específicos de rendimiento y comunicación del rendimiento, a utilizar en medidas disciplinarias en querellas legales potenciales.

La información que debe de ser recabada puede provenir de fuentes como los clientes, directivos, empleados, el jefe, personas y jefes de otras áreas y proveedores.

#### **Reuniones de evaluación del rendimiento:**

Bacal<sup>61</sup> la define como una entrevista anual en que el jefe y el empleado discuten el rendimiento de este último, documentan el progreso (logros y problemas) y aplican un procedimiento de solución de problemas para el presente y el futuro.

Por su parte Chiavenato, citado por Armas<sup>62</sup> determina que la comunicación de los resultados de la evaluación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño, debido a que nada se gana si el mayor interesado que es el empleado, no llega a conocerlos.

En esta reunión la actitud que tome el evaluador es importante porque de ella va a depender en gran medida la reacción que el trabajador tenga ante el proceso. Bacal<sup>63</sup> considera que para poder alcanzar plenamente los objetivos es importante que el colaborador se haya

---

<sup>60</sup> BACAL, Robert. Consiga el máximo rendimiento de su equipo. Op. Cit. Pág. 33-36

<sup>61</sup> BACAL, Robert. Loc.Cit. Pág. 36

<sup>62</sup> ARMAS, Henry. . Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op. Cit. pág. 27

<sup>63</sup> BACAL, Robert. Loc. Cit. Pág. 37

autoevaluado previamente y además refiere que es importante cumplir con los siguientes pasos:

- Programación y preparación:

La programación y la preparación adecuada son cruciales. En cuanto a la programación es importante tener claro que si el jefe ha tenido una comunicación directa con sus colaboradores durante todo el año acerca de rendimiento, entonces no necesitará mucho tiempo para evaluarlo. Pero es importante que se cuente con el tiempo suficiente sin interrupciones para hacerlo. No es recomendable que los jefes retrasen las reuniones de evaluación que ya han sido programadas cuando surgen cosas más importantes, porque eso transmite el mensaje de que no hay seriedad respecto al procedimiento y que no es prioritario.

La preparación de las personas que participan en el proceso también es importante. Es recomendable que el evaluador dedique tiempo suficiente para explicarle a sus subalternos en qué va a consistir el proceso, contarles qué va a suceder y dar oportunidad de que los colaboradores expongan preguntas o expresen preocupaciones que les puedan surgir y por último es importante entregar a cada empleado el instrumento de autoevaluación para que lo lleve lleno en el momento de la reunión.

- Preparación para la reunión:

El evaluador debe asegurarse que tiene listos todos los documentos, datos e información relevante para la reunión.

- La entrevista de evaluación del desempeño:

Según Bacal<sup>64</sup>, dentro del proceso de entrevista se deben tener las siguientes consideraciones:

- El evaluador debe procurar establecer un clima de confianza y confort entre ambas partes y a enfocar una vez más lo que va a suceder y cómo se va a dirigir la sesión.
- Se debe establecer claramente el significado de los elementos que se van a evaluar dentro del instrumento a utilizar, antes de hablar de cifras de puntuación.
- Se evalúa cada uno de los aspectos. Si el empleado obtuvo un bajo puntaje es importante hacer énfasis en hallar las causas, identificar los impedimentos y generar soluciones. Es importante recordar que el propósito es aprender y no culpar. Pero también hay que comentar lo positivo y felicitar al empleado por lo logrado.

---

<sup>64</sup> BACAL, Robert. Consiga el máximo rendimiento de su equipo. Op. Cit. Pág. 118- 126

- Se planifica el futuro. En este paso, se identifican las acciones a emprender para evitar que el problema vuelva a presentarse.
- Por último se debe documentar la conversación, deben de señalarse tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad y es recomendable añadir notas explicativas que acompañen todo los formatos completados, documentando cualquier desacuerdo o las puntuaciones muy bajas. También es importante que tanto el evaluador como el evaluado firmen los documentos de evaluación.

Pero no solo Bacal opina al respecto del proceso de entrevista, por su parte Amaro, citado por Armas<sup>65</sup> refiere que es importante seguir el siguiente esquema para realizar tales entrevistas en forma satisfactoria:

- Planificar adecuadamente el desarrollo de la entrevista, incluyendo el tiempo de duración.
  - Señalar los objetivos de la entrevista y los beneficios que representan para los empleados.
  - Presentar la calificación al empleado, resaltando los aspectos satisfactorios y los deficientes, de la manera más cortés, predominando la franqueza y la sinceridad.
  - Solicitar al empleado un comentario general de la evaluación. En este punto habrá de considerarse la reacción del calificado ante las evaluaciones deficientes.
  - Aconsejar al empleado sobre cómo mejorar su rendimiento y brindarle toda la cooperación y apoyo necesario en los planes de superación.
- Organizar un seguimiento:  
Cuando el proceso no puede completarse en una sola reunión es importante hacer una reunión donde se aclaren ciertos aspectos que no quedaron claros. Estas reuniones son muy útiles en casos en que hay desacuerdos importantes.

Por último, es importante recordar lo señalado con anterioridad en relación a que el procedimiento de evaluación del desempeño en sí no mejora para nada el desempeño de los trabajadores. Dessler<sup>66</sup> afirma que las evaluaciones, no solo ofrecen información para tomar decisiones con respecto a ascensos y salarios, sino que también permite el establecimiento de metas, la selección, la colocación de trabajadores, la compensación, la capacitación y el desarrollo y la administración de carrera; es decir, todas las partes del proceso de personal que tienen repercusiones en el grado de desempeño de un empleado.

---

<sup>65</sup> ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Op Cit. Pág. 28

<sup>66</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op Cit. Pág. 350

Por lo anterior, es necesario tomar medidas a nivel administrativo que se deriven de los resultados obtenidos ya que el objetivo básico de realizar este proceso es tomar decisiones para corregir las deficiencias encontradas, por lo que la entrevista con el empleado debe dar información sobre cómo está el rendimiento y las bases para planificar su mejoramiento. Por lo tanto, después de la evaluación, el jefe junto con la alta gerencia deben planificar acciones para lograr su mejoramiento. Sin ellas, las deficiencias del personal continuarán y se harán probablemente más graves. Al respecto Chruden y Sherman citados por Albizurez<sup>67</sup> describen algunas de las acciones que se pueden seguir a partir de los resultados obtenidos a raíz de una evaluación del desempeño, estas son:

a. Capacitación para el puesto:

La evaluación puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma eficaz o de darle instrucciones para acrecentar su conocimiento y desarrollar las habilidades requeridas para lograr el rendimiento efectivo. La mayoría de los empleados tienen talentos e intereses que podrían ser aprovechados tanto por ellos mismos, como por la organización.

Por su parte Dessler conceptualiza la capacitación como “el proceso de enseñar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo”.<sup>68</sup> Los empleados competentes no siguen siendo competentes todo el tiempo. Es por esta razón que las organizaciones se ven obligadas a invertir tiempo y dinero en capacitación formal. La competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mayor productividad están motivando a las empresas a incrementar los gastos de capacitación.

Para realizar cualquier programa de capacitación es necesario evaluar las necesidades del personal y es allí donde la evaluación del desempeño sirve como un instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación.

b. Traslados:

Según Chruden y Sherman, citados por Albizurez<sup>69</sup> un traslado implica la colocación de un individuo en otro trabajo, cuyos deberes, responsabilidades, posición social y remuneración son aproximadamente iguales a los del trabajo anterior. Un traslado puede requerir que un empleado cambie de grupo laboral, lugar de trabajo, horario o unidad de la organización; y aún puede hacerse necesario el mudarlo a otra área geográfica.

---

<sup>67</sup> ALBIZÚREZ, Mónica. Aplicación de un programa de Evaluación del desempeño en un centro educativo. Guatemala, 2001. Tesis Lic. Administración de empresas. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas. Pág. 29

<sup>68</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op. Cit. Pág. 249

<sup>69</sup> ALBIZÚREZ, Mónica. Op. Cit. Pág. 31

c. Promociones:

Una promoción, según estos mismos autores, implica un cambio de asignación de un trabajo de nivel más bajo a uno de nivel más alto dentro de la organización. Normalmente, el trabajo nuevo trae un aumento de sueldo o de posición social y exige más en el término de la responsabilidad o de las pericias requeridas. Las promociones permiten que las organizaciones utilicen más efectivamente cualquier talento, habilidad o destreza que hayan desarrollado los individuos. La oportunidad de obtener una promoción sirve como incentivo para que los individuos mejoren sus capacidades y su rendimiento. También puede servir como una recompensa y como evidencia del agradecimiento de la organización por logros anteriores. Si se administra adecuadamente, el programa de promoción sirve para mejorar la moral y la eficiencia de los empleados.

d. Despidos:

El despido ha de ser la última instancia y debe hacerse toda clase de esfuerzo por evitarlo. En ocasiones las organizaciones tienen la necesidad de reducir el tamaño de su esfuerzo laboral como resultado de una reducción en la cantidad de trabajo disponible, condiciones económicas deficitarias o mejoras en la eficiencia de producción.

e. Motivación:

Los conceptos de motivación que existen son innumerables, pero para fines prácticos se tomarán dos definiciones. La primera de ellas es la proporcionada por Robbins quien la describe como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".<sup>70</sup> Por otro lado Stevenson la define como "el incentivo, inducción o estímulo para llevar a cabo una acción. Una motivación es cualquier cosa verbal, física o psicológica, que impulsa a alguien a hacer algo a cambio".<sup>71</sup>

Es importante tomar en consideración que a las personas las emociona cosas diferentes y lo que es bueno para uno puede no serlo para otro. Por eso es importante que dentro de la empresa, antes de poner en marcha un programa de motivación, se determine qué hace sentirse feliz, excitado, aburrido o frustrado a las personas que laboran en ella.

También existen una gran variedad de teorías relacionadas con la motivación, la más conocida de ellas es la brindada por Abraham Maslow. Stevenson<sup>72</sup> afirma que la jerarquía de necesidades de Maslow establece que los seres humanos tienen un orden innato, o

---

<sup>70</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 8ª. Edición. México, Editorial Prentice Hall, 1999. Pág. 168.

<sup>71</sup> STEVENSON, Nancy. La motivación del personal de su empresa. Guía de bolsillo. MEditorial Prentice Hall. 2000. Pág. 2

<sup>72</sup> STEVENSON, Nancy. La motivación del personal de su empresa. Op. Cit. Pág. 4

jerarquía, para las cosas que quieren. Cuando se satisface un nivel de estar jerarquía, se pasa al nivel siguiente. Las cinco necesidades según la teoría de Maslow son:

- Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- Seguridad: incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- Social: incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- La autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Otra teoría importante de mencionar, por relacionarse directamente con el trabajo es la de David McClelland. Esta teoría se enfoca en tres necesidades que son: el logro, el poder y la afiliación; las cuales son definidas por Robbins<sup>73</sup> de la siguiente forma:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma que no se comportarían.
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Lo que estas dos teorías muestran es que las personas pueden ser motivadas por diferentes cosas y es allí donde se deben de tomar en cuenta las diferencias individuales para poder tomar la decisión de cómo se debe de motivar al personal.

Según Stevenson<sup>74</sup> algunas de las cosas que estimulan a distintas personas a realizar bien su trabajo son: el dinero, un ambiente de trabajo atractivo, los elogios, horarios de trabajo flexibles y sentirse parte del equipo. También llevar ropa informal de trabajo, viajar o no tener que viajar, los ascensos, el reconocimiento, un premio, trabajar en casa, un buen plan de jubilación y bonificaciones.

---

<sup>73</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Op. Cit. Pág. 175

<sup>74</sup> STEVENSON, Nancy. La motivación del personal de su empresa. Op Cit. Pag. 9

Tomando en cuenta estos ejemplos los jefes inmediatos y la alta gerencia de la organización pueden tomar decisiones sobre la forma de recompensar a los empleados por el alto rendimiento reflejado en la evaluación del desempeño.

f. Aumento salarial por mérito o bonificaciones por desempeño:

Este tipo de medida administrativa es frecuentemente utilizada en las organizaciones. Los llamados aumentos salariales por mérito se otorgan luego de establecer los resultados de la evaluación del desempeño. Castillo<sup>75</sup> refiere que al ser la evaluación del desempeño aplicado por seres humanos, esta tiende a ser hasta cierto grado subjetiva. Esto provoca que la aplicación de aumentos salariales con base a los resultados obtenidos un asunto delicado., pues ciertamente generan tensiones e inquietudes entre la gente, con lo cual se reduce la posibilidad de utilizarla como una herramienta para el desarrollo de la fuerza laboral.

Por otro lado, Dessler<sup>76</sup> a este tipo de planes los denomina pagos por mérito. Y afirma que los detractores de este tipo de planes dicen que su utilidad va a depender de la validez del sistema de evaluación del desempeño que se aplique. Y mucho menos impacto va a tener si los aumentos otorgados a los empleados, es igual para todos o sea sin tomar en cuenta el desempeño individual.

De una u otra forma es importante que, luego de realizar un proceso de evaluación del desempeño, los empleados perciban que a partir de los resultados obtenidos la Alta Gerencia toma medidas para premiar a los empleados con un buen desempeño, pero también toma medidas correctivas con los empleados que deben de mejorar la calidad de su trabajo.

---

<sup>75</sup> CASTILLO, José. Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad humana. Op Cit. Pág. 295

<sup>76</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. Op Cit. Pág 453.



### 3. METODOLOGÍA

Para responder a la pregunta de investigación y cumplir los objetivos propuestos en el presente trabajo, se utilizó el método científico en todas sus etapas. Fue necesario, en primer lugar, determinar las dos variables de estudio, estas son: la calidad del trabajo docente y la evaluación del desempeño. Para poder definir las y recopilar los datos teóricos del trabajo, se consultaron publicaciones de los temas relacionados con la investigación, tanto escritas como electrónicas (Internet); bibliografía especializada en el área de Educación y de Recursos Humanos; y, documentos de interés de la organización objeto de estudio. Además, se realizó una investigación de campo que consistió en entrevistar a noventa y seis padres de familia, igual número de alumnos y a los cuatro coordinadores del colegio de Chimaltenango, perteneciente a la Fundación Educativa.

Los instrumentos que se utilizaron en el trabajo de campo fueron tres entrevistas estructuradas. Por medio de ellas, se determinaron los factores que se incluyeron dentro del sistema de evaluación del desempeño. La entrevista aplicada a la directora y coordinadores del colegio contó con 25 factores relacionados con el trabajo que realiza el docente. La que se le practicó a los padres de familia tenía un total de 15 factores y la de los alumnos contenía 18. Cada factor era calificado por su alta, media o baja importancia en el trabajo de los docentes.

En cuanto al diseño de la investigación, se puede decir que este fue un estudio que combinó los diseños cualitativos y cuantitativos. Esto quiere decir, que se realizó la recolección y posterior análisis de los datos numéricos obtenidos en las entrevistas y por otro lado se utilizó la información proporcionada por los entrevistados, para obtener comentarios valiosos de cada uno de los factores que obtuvieron mayores puntajes.

Para poder determinar el número de padres de familia que se debían entrevistar se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times PQ}{E^2} =$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado para la estimación

P= Probabilidad de ocurrencia de la característica. (Si aceptaban participar en la entrevista)

Q= Probabilidad de no ocurrencia de la característica. (Si no aceptaban participar en la entrevista)

E= Error estándar

Aplicándose los siguientes valores:

$$n = \frac{Z^2 \times PQ}{E^2} = \frac{(1.96)^2 \times (0.8)(0.2)}{(0.08)^2} = 96$$

Los tipos de muestreo utilizados en la investigación fueron finalmente dos: El primero de ellos fue el muestreo basado en criterios. Este se utilizó en los instrumentos aplicados a los directores y coordinadores del colegio, quienes por el puesto que ocupan fueron entrevistados. En el caso de las entrevistas a padres de familia se realizó un muestreo de tipo probabilístico en donde todos los padres tuvieron posibilidades de ser elegidos.

En el caso de las entrevistas a alumnos se aplicó el instrumento a toda la población de estudiantes que en el momento de la entrevista estudiaban de Primero básico a Quinto Bachillerato, que fue un total de 96 estudiantes. Esta elección se efectuó por el nivel de comprensión que tienen los alumnos en estos grados en comparación a alumnos de grados inferiores. Finalmente, con la información recopilada en las entrevistas se procedió a elaborar el manual, los instrumentos y las herramientas de manejo del programa de evaluación.

### **3.1 Sujeto de la investigación:**

La persona que realizó la investigación tiene catorce años de experiencia en el campo docente y dos en el área de Recursos Humanos. Ha desempeñado cargos en las áreas de reclutamiento y selección de personal y capacitación. Durante año y medio estuvo a cargo del Programa de Documentación en las áreas administrativas de Recursos Humanos, en una institución educativa en la cual ha tenido experiencia en la elaboración de manuales de normas, políticas y procedimientos, descripciones y especificaciones de puesto, entre otros.

### **3.2 Objeto de la investigación:**

El objeto de estudio fue uno de los colegios pertenecientes a una fundación educativa, que tiene a su cargo tres colegios en distintos lugares del área rural de Guatemala. Para el trabajo de campo, se realizó una entrevista estructurada a personas que de una u otra manera forman parte del colegio ubicado en el departamento de Chimaltenango. De este centro educativo se obtuvo la colaboración de la directora del establecimiento y los tres coordinadores de nivel, noventa y seis padres de familia e igual número de alumnos, quienes por medio de sus opiniones, ayudaron a determinar los indicadores de desempeño que se incluyeron dentro del

sistema de evaluación. También se utilizó la información de la planificación estratégica y la descripción de puestos de la institución.

### **3.3 Procedimiento usado en el desarrollo de la investigación:**

Para elaborar este Sistema de Evaluación del Desempeño se utilizó un método mixto. En primer lugar, como diseño del instrumento, se usó la escala gráfica, pero al determinar quiénes van a participar en el proceso se eligió una forma de Método de 360°. Para alcanzar el objetivo final se siguieron los siguientes pasos:

- Revisión de la misión, visión, objetivos y valores de la Fundación Rose.
- Establecimiento de los objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Revisión de los perfiles y las descripciones del puesto de los docentes de la institución y se hicieron los ajustes necesarios.
- A partir de la revisión de las descripciones de puestos, se realizó una priorización de las actividades descritas en ella y se compararon éstas con el marco teórico de la investigación, con lo cual se determinaron los indicadores que se incluirían en las tres entrevistas estandarizadas.
- Se realizaron las entrevistas a padres de familia, alumnos y autoridades de la institución.
- A partir de la realización de las entrevistas, se establecieron los factores que forman parte del sistema de evaluación.
- Definir cada uno de los factores para poder crear los instrumentos de evaluación que forman parte del sistema.
- Se elaboró el manual de aplicación, los instrumentos y las herramientas de manejo.

#### 4. ANÁLISIS DE DATOS

Luego de realizar la investigación bibliográfica sobre el tema, se procedió a efectuar el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de tres tipos de entrevistas estructuradas, para determinar los factores que se incluirían dentro del sistema de evaluación del desempeño, en el centro educativo de Chimaltenango.

La primera entrevista fue aplicada a un total de noventa y seis padres de familia, quienes emitieron su opinión con respecto a las actividades docentes que, según ellos, consideraban más importantes dentro de las quince opciones que se les presentaron. La segunda entrevista fue aplicada a noventa y seis alumnos del colegio de Chimaltenango. Ellos calificaron un total de dieciocho factores. Y por último se realizó una entrevista a la directora y a los tres coordinadores de área del referido centro educativo, quienes dieron su opinión en relación a veinticinco actividades docentes.

Todas las personas entrevistadas calificaron las actividades docentes descritas, eligiendo entre las siguientes opciones: altas, media y baja; según el nivel de importancia que consideran que cada una posee.

A continuación, se describen los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado. Cada encuesta se analizará en forma separada.

##### 4.1 Encuesta de opinión para padres

Como se mencionó anteriormente la entrevista estructurada que se aplicó a padres de familia incluía quince factores, los cuales se enumeran en **Cuadro No. 1**, junto con los resultados obtenidos en cada alternativa presentada.

##### CUADRO No. 1

##### RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A PADRES DE FAMILIA

No.	FACTORES	NIVEL DE IMPORTANCIA					
		Alta		Media		Baja	
		Total	%	Total	%	Total	%
1	Tener citas periódicas con los padres de familia	67	69.80	28	29.16	1	1.04
2	Informar sobre el porcentaje de asistencia que los alumnos tienen durante el año.	64	66.66	28	29.16	4	4.18

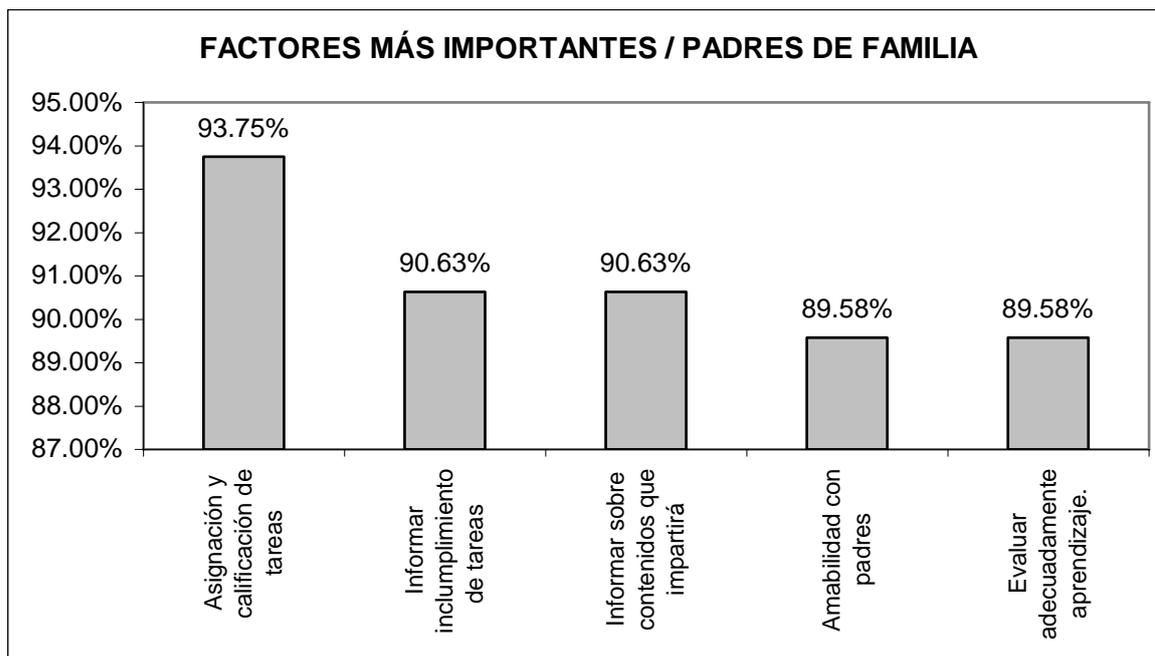
NIVEL DE IMPORTANCIA

No.	FACTORES						
		Alta		Media		Baja	
		Total	%	Total	%	Total	%
3	Informar inmediatamente si su hijo no cumple con alguna tarea.	87	<b>90.63</b>	7	7.29	2	2.08
4	Informar si su hijo ha sacado bajos resultados en algún examen.	85	<b>88.50</b>	9	9.38	2	2.08
5	Informar sobre algún problema que su hijo tenga en el colegio por mala conducta o problemas con sus compañeros de clase.	84	<b>87.50</b>	9	9.37	3	3.12
6	Informar sobre las dificultades de aprendizaje de su hijo.	78	<b>81.25</b>	17	17.71	1	1.04
7	Informa en forma verbal o por escrito sobre el progreso escolar de su hijo.	79	<b>82.29</b>	15	15.63	2	2.08
8	Mostrarse accesible, amable y respetuoso cuando llega a buscarlo al colegio para preguntarle sobre algún aspecto relacionado con su hijo.	86	<b>89.58</b>	9	9.38	1	1.04
9	Notificar con suficiente tiempo de anticipación si necesita que su hijo lleve algún material que usará en clase.	65	67.71	25	26.04	6	6.25
10	Aplicar sanciones adecuadas a las faltas que cometen los alumnos.	67	69.79	26	27.08	3	3.13
11	Asignar y calificar tareas y trabajos.	90	<b>93.75</b>	5	5.21	1	1.04
12	Realizar una evaluación adecuada del aprendizaje del alumno.	86	<b>89.58</b>	10	10.42	0	0
13	Brindar tiempo suficiente a los alumnos para realizar tareas largas.	80	<b>83.33</b>	16	16.67	0	0
14	Informar sobre los contenidos que impartirá en cada bimestre.	87	<b>90.63</b>	9	9.37	0	0
15	Notificar de los exámenes que realiza con suficiente anticipación	81	<b>84.38</b>	14	14.58	1	1.04

Fuente: Entrevista realizada a padres de familia. Investigación de campo 2004.

Según los resultados obtenidos se puede determinar que al 93.75% de los padres entrevistados, les interesa que los docentes asignen tareas a sus hijos y las califiquen. Por otra parte el 90.63% esperan que los maestros les informen inmediatamente si su hijo no cumple con alguna tarea y este mismo porcentaje desean que los profesores les informen sobre los contenidos que impartirán durante el año. Otros dos factores de interés para el 89.58% de padres, es que los docentes se muestren accesibles, amables y respetuosos con ellos, cuando llegan a buscarlo al colegio para preguntarle sobre algún aspecto relacionado con su hijo y a este mismo porcentaje le interesa que los docentes realicen una evaluación adecuada del aprendizaje de los alumnos. Estos resultados se reflejan en la Gráfica No. 1 presentada a continuación.

Grafica No. 1

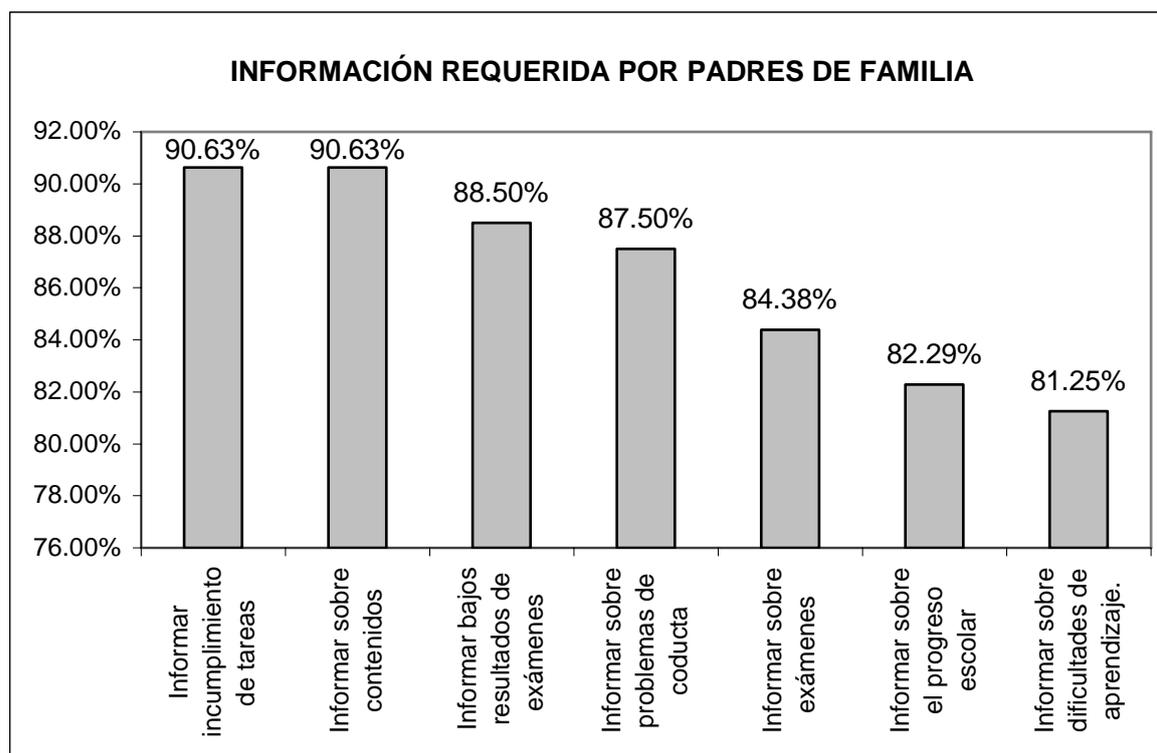


Fuente: Entrevista realizada a padres de familia. Investigación de campo 2004.

Un aspecto que se evidenció claramente es, que en general, los padres buscan que los maestros los mantengan informados de los aspectos educativos que se relacionan con sus hijos. Esta situación se puede corroborar al ver que factores como información sobre cumplimiento de tareas de los alumnos, bajos resultados en exámenes, problemas de conducta, problemas de aprendizaje, el progreso escolar de los estudiantes, las notificaciones de los exámenes que el maestro realiza y los contenidos que este cubre durante el año en la materia que imparte, obtuvieron porcentajes superiores al 80%. Esto se muestra claramente en la Gráfica No. 2 que se encuentra más adelante.

De los factores presentados solamente cuatro fueron considerados menos importantes por los padres de familia. Por ejemplo el 66.66% creen primordial que les informen sobre el porcentaje de asistencia que los alumnos tienen durante el año y solamente el 67.71% consideran primordial que los maestros les notifiquen con suficiente anticipación si necesitan que su hijo lleve algún material que usará en clase. Por otro lado el 69.80% piensan que es esencial tener citas periódicas con los maestros y que los maestros apliquen sanciones adecuadas a las faltas que los estudiantes cometen. Es importante resaltar que estos resultados no son extremadamente bajos, pero obtuvieron los más bajos puntajes entre todos los factores.

Gráfica No. 2



Fuente: Entrevista realizada a padres de familia. Investigación de campo 2004.

En cuanto a los comentarios surgidos en las entrevistas realizadas, los progenitores opinaron que las citas periódicas entre maestros y padres de familia son importantes, ya que por medio de ellas, se enteran de los avances que sus hijos tienen en cuanto a su aprendizaje y conducta y les ayuda a conocer al maestro y las actividades que realiza en clase. Otros coinciden que eso favorece mucho al trabajo en equipo (padres, maestros y alumnos) y que es elemental la buena comunicación desde el inicio del ciclo escolar, porque eso sirve para orientar a los muchachos desde el primer momento. Algunos padres comentaron que en ocasiones, los maestros les informan hasta finalizado el bimestre, que sus alumnos no cumplieron con tareas o han tenido problemas de conducta, lo cual les afectó en las calificaciones de dicho período. Sin embargo algunos padres afirmaron que les gustaría que en el colegio, los citen sólo para informarles cosas importantes, porque son personas muy ocupadas y no pueden estar perdiendo el tiempo al acudir al llamado del docente. Algunos padres esperan ser citados especialmente por los maestros en cuyas materias sus hijos no rinden adecuadamente, para enterarse de los avances que se van logrando y varios afirmaron que desearían que las citas fueran antes de los exámenes que se realizan al finalizar un período de evaluación para conocer cómo van sus hijos en las zonas acumuladas.

Con relación a que los maestros informen a los padres sobre el porcentaje de asistencia que los alumnos tienen durante el año, la mayoría no lo consideran necesario porque confían en

sus hijos o porque ellos personalmente los llevan al colegio o a la parada del bus escolar y ven cuando lo abordan. Pero esperan que se les informe si el caso lo amerita. Llama la atención que los padres que sí lo consideraron importante, sus hijos son adolescentes que se movilizan al centro educativo por su propia cuenta. Ellos argumentaron que si el colegio practicara esa política, los padres estarían más tranquilos porque podrían controlar, si se diera el caso, de que sus hijos se ausenten del centro educativo para irse a otro lugar sin autorización.

En los aspectos relacionados con que el profesor les informe a los padres sobre el incumplimiento de tareas, bajas notas en exámenes, problemas de conducta, dificultades de aprendizaje o el progreso de sus hijos; los padres coinciden en expresar que esperan que los docentes los mantengan informados sobre todos estos factores, para apoyar a sus hijos en los aspectos académicos y evitar sorpresas desagradables al finalizar cada periodo de evaluaciones o al final del ciclo escolar. La mayoría afirmaron que esperan información inmediata sobre tareas no cumplidas y exámenes con bajos punteos, para evitar que los niños bajen su rendimiento y corregirlos inmediatamente después de cometida una falta. El comentario general que los padres realizaron, es que en las clases de Educación para el Hogar, Artes Plásticas y Música, no les informan sobre el incumplimiento de tareas y las bajas notas en exámenes. Otros tomarían esta información como parámetro para determinar si el método de estudio utilizado por sus hijos es el adecuado.

En cuanto a los problemas de conducta o de relación con otros compañeros, afirman que el conocerlos evitaría que los problemas de esta índole se agraven, que sus hijos bajen su rendimiento o quieran dejar de asistir al colegio. Otros padres quieren estar informados al respecto, porque eso les ayudaría a detectar posibles problemas familiares o personales que les estén provocando estas actitudes a los alumnos.

Al abordar el tema de la accesibilidad, amabilidad y respeto que los maestros deben de mostrar, cuando los padres los llegan a buscar al colegio, para preguntarles sobre algún aspecto relacionado con su hijo; la mayoría de los padres afirman que este aspecto es primordial, porque ayuda a tener un buen nivel de comunicación y que debe haber respeto mutuo. Otros afirman que en los casos en que sus hijos han tenido maestros inaccesibles, la comunicación ha sido casi nula y ellos como padres, no han podido brindar mucha supervisión al trabajo de los hijos por falta de información y difícil acceso a ella.

Con respecto a que el maestro notifique al padre con suficiente anticipación, si necesita que el estudiante lleve algún material que usará en clase, los padres afirman que esto es necesario porque la mayoría de ellos trabajan. Además requieren que los profesores hagan la solicitud con un tiempo prudencial, para que todos los alumnos puedan adquirirlos y tenerlos cuando el maestro los solicite y es mejor si lo hacen por escrito, para asegurarse que ellos están

enterados, porque en ocasiones a los alumnos pequeños se les olvida apuntarlo en la libreta de deberes.

Cuando se abordó el tema relacionado con las sanciones aplicadas a los alumnos por las faltas cometidas, los padres afirmaron que éstas deben ser ciertamente aplicadas, pero de forma similar para todos los estudiantes, sin preferencia. Y citan ejemplos en los cuales las normas se emplean de una forma para algunos alumnos y de diferente manera para otros. La mayoría de los padres están de acuerdo con la utilización de reglas disciplinarias y afirman que eso hace mucha falta en la institución. Opinan que si eso fuera así, las situaciones de indisciplina no se darían constantemente entre los muchachos, pero algunos padres solicitan que éstas les sean comunicadas oportunamente, para que ellos puedan corregir también al estudiante en casa.

Al hablar de la asignación y calificación de las tareas y trabajos, los padres afirmaron que éstas son importantes porque ayudan al alumno a terminar de comprender los temas impartidos por los maestros y a repasar lo que éste enseñó en clase. Pero opinan que, si las tareas son calificadas motivan al niño a realizarlas, pero si el docente no dedica tiempo a revisarlas adecuadamente, los estudiantes pierden el interés en cumplir. En este mismo tema, al preguntarles si consideraban importante brindar tiempo suficiente a los alumnos para realizar tareas largas, la mayoría coincidió en decir que sí, porque eso evitaría de alguna forma que los alumnos las hagan a la carrera y daría oportunidad para que los padres tengan mayor posibilidad en apoyarlos un poco más.

Sobre la importancia de que el profesor informe a los padres sobre los contenidos que impartirá en cada bimestre, la mayoría de papás afirma que es primordial porque ellos podrían apoyar a sus hijos con las tareas y verificar que se preparen con anticipación. Y por último, en lo relacionado con que los maestros les notifiquen sobre los exámenes con suficiente anticipación, muchos padres estuvieron de acuerdo y afirmaron que de esta forma sus hijos tendrían mayor tiempo para prepararse y repasar para las evaluaciones.

## **4.2 Encuesta para alumnos**

La entrevista estructurada fue aplicada a noventa y seis alumnos del colegio de Chimaltenango. Dicho instrumento contenía los factores docentes que se presentan en el **Cuadro No. 2**, que se encuentra a continuación junto con los resultados obtenidos.

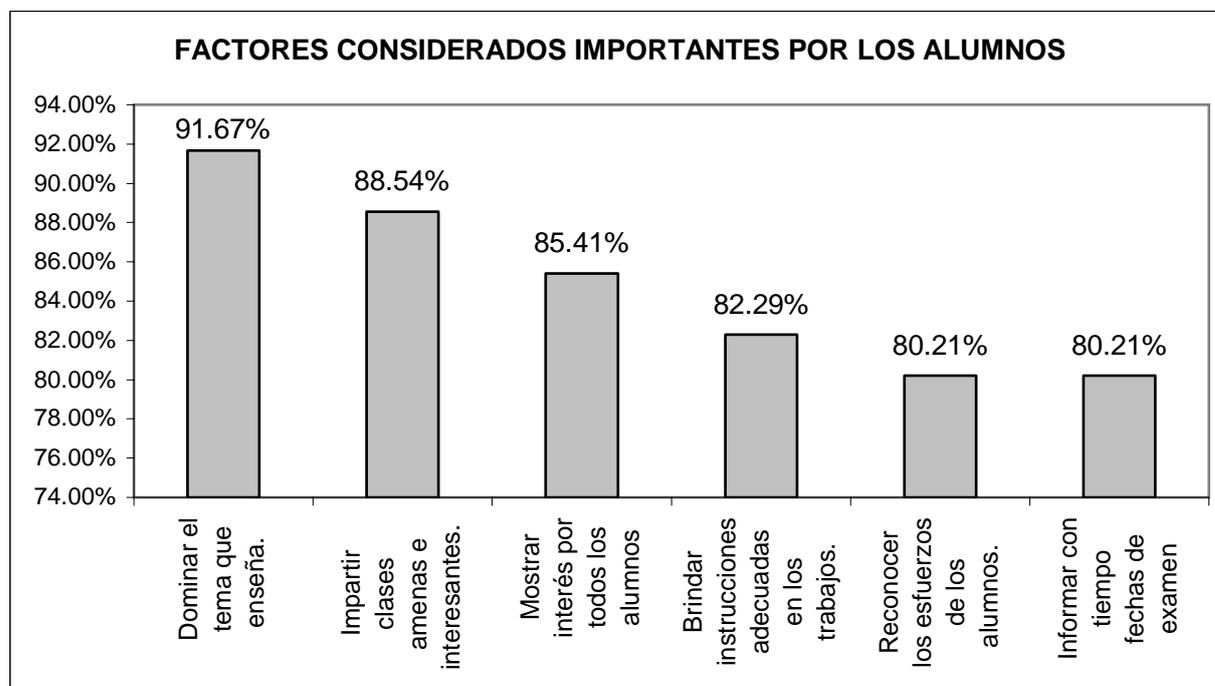
**CUADRO No. 2**  
**RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A ALUMNOS**

No.	FACTORES	NIVEL DE IMPORTANCIA					
		Alta		Media		Baja	
		Total	%	Total	%	Total	%
1	Mostrar interés por todos los alumnos	82	<b>85.42</b>	11	11.46	3	3.12
2	Establecer buenas relaciones con sus alumnos dentro y fuera del salón de clases.	67	69.79	24	25.00	5	5.21
3	Reconocer los esfuerzos de sus alumnos, los felicita y estimula en sus actividades.	77	<b>80.21</b>	15	15.63	4	4.16
4	Aceptar las opiniones de los alumnos, aunque sean contrarias a las suyas.	62	64.58	26	27.08	8	8.33
5	Promover con el ejemplo valores éticos, morales y los hábitos.	64	66.67	23	23.96	9	9.36
6	Enseñar a los alumnos que deben de respetar a los maestros y a las autoridades del colegio.	67	69.79	25	26.04	4	4.17
7	Mantener la disciplina en el aula.	76	<b>79.17</b>	14	14.58	6	6.25
8	Dejar tareas y calificarlas	72	<b>75.00</b>	24	25.00	0	0
9	Brindar instrucciones adecuadas en ejercicios, exámenes y trabajos.	79	<b>82.29</b>	17	17.71	0	0
10	Aclarar dudas que surgen en clase.	76	<b>79.17</b>	19	19.79	1	1.04
11	Distribuir en forma justa la carga de trabajo a lo largo del período de calificaciones.	67	69.79	27	28.13	2	2.08
12	Informar con suficiente tiempo cuando hará un examen.	77	<b>80.21</b>	17	17.71	2	2.08
13	Impartir clases amenas, entretenidas e interesantes.	85	<b>88.54</b>	9	9.38	2	2.08
14	Utilizar métodos variados de enseñanza.	65	67.70	28	29.16	3	3.12
15	Dominar el tema que enseña.	88	<b>91.67</b>	8	8.33	0	0
16	Actualizarse en los contenidos que imparte.	66	68.75	29	30.21	1	1.04
17	Cumplir con los programas de estudio	67	69.79	27	28.13	2	2.08
18	Informar al alumno cómo va su rendimiento y qué piensa de su conducta.	75	<b>78.13</b>	21	21.87	0	0

Fuente: Entrevista realizadas a alumnos. Investigación de campo 2004.

En la Gráfica No. 3 se presentan los factores considerados por los alumnos del colegio de Chimaltenango como los más importantes dentro de la tarea del maestro.

**Gráfica No. 3**



Fuente: Entrevistas realizadas a alumnos. Investigación de campo 2004.

Según los resultados que reflejan las entrevistas realizadas se determinó que el factor más importante para el 91.67% de los alumnos, en relación al trabajo que realizan los docentes, es el dominio que estos tengan de los temas que enseñan. Por otro lado el 88.54% considera que los maestros deben impartir clases amenas e interesantes y el 82.29% afirma que los docentes deben brindar instrucciones adecuadas en los ejercicios, exámenes y trabajos que asignan. Además el 80.21% desean que los profesores reconozcan los esfuerzos que los alumnos realizan académicamente e igual porcentaje de entrevistados desean que los profesores informen con tiempo suficiente las fechas de exámenes que realiza.

Los aspectos considerados menos importantes dentro de la encuesta fueron: la aceptación del maestro de las opiniones de los alumnos con un 64.58% y la promoción con el ejemplo de los valores éticos, morales y los hábitos que alcanzó el 66.67%. Por otra parte el 67.70% consideró importante que el maestro utilizara métodos variados de enseñanza, y el 68.75% afirma que el docente debe actualizarse en los contenidos que imparte. Además el 69.79% creyó significativo que el maestro enseñe a los estudiantes a respetar a otros maestros y a las autoridades del

colegio, distribuya en forma justa la carga de trabajo a lo largo del período de calificaciones y cumpla con el programa de estudios.

En cuanto a los comentarios surgidos en las entrevistas realizadas, los estudiantes opinaron que desean que los docentes muestren interés por todos los alumnos, pero que ese interés debe ser real y no sólo incluir aspectos relacionados con los estudios; sino también con situaciones personales y familiares que ellos quisieran consultarles. Por otro lado al calificar la importancia de que el maestro y el alumno establezcan buenas relaciones dentro y fuera del salón de clases, los alumnos no le dieron a este aspecto mucha importancia, pero al comentarlo muchos de ellos afirmaron que esperaban que los docentes los respeten en todo momento y los traten con cariño. Muchos señalan que es evidente cuando a un maestro no le interesa realmente el bienestar emocional de sus alumnos, sino solamente se dedica a impartir sus conocimientos académicos. En cambio, a los maestros que les manifiesta verdadero interés, los estudiantes los llegan a apreciar y respetar bastante.

Al hablarle a los alumnos de la importancia de que el maestro, reconozca los esfuerzos de sus alumnos, los felicite y estimule en sus actividades; muchos de los entrevistados afirmaron que es muy importante, porque los motiva a trabajar mejor y comprueba de alguna manera que sus maestros están pendientes de ellos y de cómo trabajan.

En cuanto al hecho de que los maestros acepten las opiniones de los alumnos, aunque estas sean contrarias a las suyas, al evaluar este aspecto, le dieron poco valor pero afirman, que si sus maestros respetan sus opiniones, ellos se sentirán con mayor libertad de opinar en clase. Pero que si los maestros ridiculizan lo que ellos opinan, entonces los alumnos mejor guardan silencio en clase y no se arriesgan a ser avergonzados por los docentes.

Cuando se habló de la promoción de los hábitos, los valores morales y el respeto hacia los maestros y las autoridades del colegio; los educandos le dieron poca trascendencia. Pero durante las pláticas se pudo determinar que los alumnos esperan que sus maestros en lugar de hablarles tanto sobre los valores y hábitos, los profesores les “prediquen con el ejemplo”, al igual que el respeto por otros maestros y las autoridades del centro educativo.

Con respecto al mantenimiento de la disciplina, los estudiantes opinan que es importante que la clase donde el maestro trabaje esté ordenada y que él sepa mantener la atención y la disciplina en el salón de clase, pero también fueron categóricos en señalar que los maestros no deben acudir a los gritos para mantener a sus alumnos callados y sentados. Otros alumnos al hablar del tema, consideran que es muy aburrido estar sentado y callado recibiendo clases y que prefieren estar molestando en clase.

Entonces se aprovechó para hablar de la importancia de que las clases sean impartidas en forma entretenida e interesante. Este punto despertó mucho interés en los estudiantes entrevistados, la mayoría de ellos le dieron a este aspecto una alta importancia dentro del instrumento y opinaron que los docentes deben buscar la mejor manera de interesar al estudiante en los cursos que imparte; pero a pesar de ello, cuando se tocó el tema de la utilización de métodos variados de enseñanza por parte del docente, los entrevistados dieron mediana importancia a este aspecto y en cuanto a los comentarios afirmaron que el maestro debe variar la forma de dar su clase para que esta no se torne aburrida.

En cuanto asignar tareas y calificarlas, la mayoría de los estudiantes afirman que eso es importante, pero que se sienten muy decepcionados cuando los maestros les asignan tareas muy largas y al entregarlas, los docentes no se toman el tiempo para revisarlas. Considerando así que el esfuerzo que realizaron fue en vano. En relación a las tareas y trabajos, se platicó sobre la importancia de que el profesor les brinde instrucciones adecuadas y que aclare las dudas que surgen en clase. Los estudiantes en su mayoría afirmaron que eso es primordial porque facilita la realización de las tareas asignada y la comprensión adecuada de los temas. Otros afirmaron que eso les asegura no trabajar “por gusto” porque en ese caso tendrían que repetir la tarea o perder valiosos puntos de zona.

Cuando se habló de la distribución justa de la carga de trabajo a lo largo del periodo de calificaciones, la mayoría de muchachos no le dieron mayor valor dentro del instrumento; pero comentaron que así debe ser para evitar que al finalizar cada tiempo de evaluación, todos los maestros les dejen muchas tareas y no les quede oportunidad de estudiar para los exámenes.

Con relación a las evaluaciones formales los entrevistados, en su mayoría, afirmaron que los maestros deben avisarles sobre ellas con suficiente tiempo de antelación para poder prepararse y además quisieran que los profesores se pusieran de acuerdo entre sí para no ponerles dos exámenes en un mismo día.

Otro de los aspectos de mayor relevancia dentro del instrumento fue el dominio del tema impartido por parte del maestro. Los estudiantes le dieron una alta importancia a este factor y afirmaron que esperan que todos sus maestros sepan lo que están enseñando y puedan transmitirlo a los alumnos. Otro comentario que surgió fue que los alumnos se dan cuenta claramente cuando un maestro llega a la clase solamente a “repetir” lo que dice el libro de texto o a “meter paja”. Pero por otra parte, le dieron una mediana importancia a que el maestro se actualice en los contenidos que imparte e igualmente en el cumplimiento de los mismos.

Finalmente los alumnos consideran que es primordial que los maestros les informen cómo va su rendimiento y qué piensan de su conducta. A este respecto los entrevistados manifiestan

que consideran adecuado que los profesores les enseñen continuamente los punteos que van acumulando y les hagan saber si algún aspecto de su conducta no les parece adecuada, pero ante todo esperan que esos comentarios sean realizados en privado y no frente a todos los demás alumnos.

En el análisis de los comentarios surgidos durante las entrevistas, en general, se puede concluir que hay dos tipos de factores que los alumnos consideran importante dentro de la tarea que realiza el docente. El primero de ellos se relaciona con la atención que el maestro le muestra a los alumnos. Los aspectos que los estudiantes califican de mayor importancia a este respecto es que el profesor reconozca el esfuerzo que los escolares a su cargo realizan, los felicite y estimule en sus actividades. Además desean que los docentes les muestren interés a todos los alumnos fuera del ámbito académico propiamente dicho y les informen sobre su rendimiento y conducta.

Los otros factores que tienen importancia para los alumnos se relacionan con el aspecto académico propiamente dicho. Entre las tareas señaladas como importantes están: que el docente maneje adecuadamente la disciplina en el salón, brinde instrucciones adecuadas en los trabajos y tareas, aclare dudas surgidas en clase, domine el tema que enseña e imparta clases amenas.

#### 4.3 Encuesta aplicada a Coordinadores de nivel y Directora

La encuesta constó de veinticinco factores relacionados con el qué hacer de los docentes, los cuales fueron calificados por la directora y los coordinadores de área del colegio de Chimaltenango, quienes valoraron cada aspecto, según si el nivel de importancia de la actividad era alta, media o baja. A continuación, en el **Cuadro No. 3**, se presentan los factores evaluados y los resultados obtenidos en cada uno de ellos:

**CUADRO No. 3**  
**RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A**  
**COORDINADORES Y DIRECTORA.**

No.	FACTORES	IMPORTANCIA					
		Alta		Media		Baja	
		Total	%	Total	%	Total	%
1	Asiste puntualmente a sus labores diarias y a actividades extraaulas.	4	100	0	0	0	0
2	Planificar adecuada los cursos que imparte.	4	100	0	0	0	0
3	Conocer y cumplir con el programa de estudios de la materia que imparte.	4	100	0	0	0	0
4	Establecer y cumplir con los objetivos del curso que imparte y los alumnos.	4	100	0	0	0	0

5	Manejar la disciplina dentro del aula, colegio y en actividades extraaulas.	4	100	0	0	0	0
6	Utilizar métodos y técnicas adecuadas de enseñanza.	3	75	1	25	0	0
7	Desarrollar destrezas de pensamiento en los alumnos.	4	100	0	0	0	0
8	Utilizar los momentos didácticos dentro del salón de clase (motivación, contenido, recapitulación y evaluación)	4	100	0	0	0	0
9	Promover y formar hábitos y valores morales a los alumnos	4	100	0	0	0	0
10	Velar porque los alumnos mantengan limpia el aula en la cual imparte clases.	3	75	1	25	0	0
11	Llevar el control de asistencia de los alumnos	2	50	2	50	0	0
12	Asignar y revisar tareas relacionadas con los temas impartidos.	4	100	0	0	0	0
13	Dar instrucciones claras a los alumnos para evitar confusión en la elaboración de trabajos y en los exámenes.	4	100	0	0	0	0
14	Evaluar adecuada y constante del aprendizaje de los alumnos.	4	100	0	0	0	0
15	Llevar el control de las calificaciones y entregarlas al coordinador en las fechas indicadas.	4	100	0	0	0	0
16	Asistir a reuniones semanales con el coordinador de área	4	100	0	0	0	0
17	Asistir a capacitaciones programadas por la institución para la cual labora.	4	100	0	0	0	0
18	Mantener comunicación adecuada y constante con padres de familia de sus alumnos.	2	50	2	50	0	0

No.	FACTORES	NIVEL DE IMPORTANCIA					
		Alta		Media		Baja	
		Total	%	Total	%	Total	%
19	Entregar calificaciones a padres de familia.	1	25	3	75	0	0
20	Preparar listas de contenidos bimestrales para padres de familia	1	25	3	75	0	0
21	Cuidar recreo en lugares y días asignados	2	50	2	50	0	0
22	Tener relación adecuada con personal del colegio	2	50	2	50	0	0
23	Tener relación y comunicación adecuada con el jefe inmediato	4	100	0	0	0	0
24	Relación adecuada con los alumnos.	4	100	0	0	0	0
25	Mostrar disponibilidad e interés del maestro hacia el alumno para consultas académicas y personales.	4	100	0	0	0	0

Fuente: Entrevista realizadas a coordinadores y directora. Investigación de campo 2004.

En los resultados cuantitativos obtenidos en las encuestas aplicadas a la directora y los coordinadores de área de colegio de Chimaltenango, se pudo determinar que, de los veinticinco factores presentados, solamente seis de ellos son considerados, por algunas de las personas, con una importancia media, en comparación con otras diecinueve que fueron calificadas por el 100% con una alta importancia y dos más que fueron consideradas por el 75% dentro de la misma categoría.

Por otro lado, se determinó que sólo el 50% del personal que dirige la institución, considera trascendental que el maestro lleve el control de la asistencia, mantenga una relación adecuada con el personal del colegio y una comunicación adecuada y constante con los padres de familia de sus alumnos. Por otra parte solamente el 25% considera, como una actividad importante, que los maestros entreguen calificaciones a los padres de familia y preparen las listas de contenidos bimestrales para los padres de familia.

En cuanto a los datos cualitativos obtenidos en estas entrevistas, las cuatro personas entrevistadas, coinciden en que es muy importante que los docentes asistan puntualmente a las labores diarias y a las actividades extraaulas, dos de ellos afirman que la puntualidad es uno de los valores que se trata de formar en los alumnos, por lo que los maestros deben dar el ejemplo a los alumnos.

Por otro lado, señalan que los aspectos de planificación, establecimiento de objetivos, conocimiento y cumplimiento del programa de estudios, es de suma importancia porque, si alguno de ellos falla, el aprendizaje de los alumnos no será el esperado por la institución.

En cuanto al manejo de la disciplina dentro del aula y en las actividades extraaulas, los coordinadores consideran que este aspecto también es primordial, porque si el maestro no sabe manejar el grupo de alumnos al cual le imparte clases, entonces los estudiantes no pondrán la atención necesaria para aprender lo que el maestro les enseña. Otro coordinador afirma que el manejo de la disciplina, no consiste precisamente en que los muchachos se mantengan callados y sentados durante todo el día, sino que dependerá de la materia y el tema que el docente enseñe, la actitud que deben tener los estudiantes.

Al hablar del desarrollo de destrezas del pensamiento, los cuatro coordinadores y la directora coinciden en afirmar que, ésta debe ser la función principal del proceso de enseñanza-aprendizaje, evitando así que solamente se de la memorización de contenidos. Por otra parte, en los aspectos de la utilización de métodos y técnicas de enseñanza y la utilización de los momentos didácticos dentro del salón de clases, cuatro de las personas entrevistadas, afirman que tienen una importancia alta porque no todos los temas pueden enseñarse utilizando las mismas técnicas, sino que éstas deben variar para despertar el interés real de los alumnos.

Además, en cuanto a la formación de hábitos y valores morales, los entrevistados afirman que la función primordial del docente, no es solamente transmitir conocimientos; sino que debe ser la formación de valores y hábitos en sus alumnos y utilizar la limpieza del aula para ejemplificar esta situación. Afirman que el docente, debe hacer conciencia en los estudiantes, de la importancia de tener ordenado el salón de clases y no tirar basura en el suelo.

Entre las actividades administrativas que el maestro debe realizar, las autoridades del centro educativo refieren que llevar el control de la asistencia de los alumnos, entregar calificaciones a los padres, preparar listas de contenidos para enviarlas a las casas de sus alumnos y cuidar recreos no tienen una alta importancia, y aunque el docente tiene que realizarlas periódicamente, estas pueden ser ejecutadas por otra persona sin ningún problema.

Un aspecto que los entrevistados consideraron importante, es que el docente asigne tareas y las entregue calificadas. Al parecer, este ha sido un constante problema con los maestros de la institución, porque muchos de ellos piden tareas a sus alumnos pero, o no las califican o no lo hacen cuidadosamente. Otra variable que señalaron de mucha importancia, es que el profesor brinde instrucciones claras a sus alumnos al asignar tareas, trabajos o en exámenes, porque si no es así, los alumnos no comprenden cómo tienen que elaborar los trabajos o contestar las pruebas que se les realizan y esto les perjudica en sus punteos.

En cuanto a las evaluaciones propiamente dichas, los coordinadores calificaron de muy importante, que los docentes evalúen el aprendizaje en forma constante, porque de esa manera podrán comprobar que los alumnos van comprendiendo los contenidos que se les han

impartido. Otro de los coordinadores comentó que hace algún tiempo, algunos maestros no evaluaban continuamente el aprendizaje de sus alumnos, sino que esperaban que se acercara el final del bimestre, para realizar un examen que tuviera un alto valor y así obtener la nota del bimestre. Por esa razón hace algún tiempo fue necesario establecer normas de evaluación en el colegio.

Otras responsabilidades calificadas como importantes dentro del qué hacer docente, es la asistencia a reuniones con el coordinador de área, ellos opinan que éstas son primordiales porque ese es el medio que la institución utiliza para que en las áreas de trabajo, exista un adecuado nivel de comunicación. Por otra parte, otro coordinador afirma que en esas reuniones se plantean los problemas que surgen con los alumnos en las áreas conductuales y académicas. En cuanto a la asistencia a las capacitaciones, los entrevistados afirman que forma parte de las políticas de la institución, que el docente participe en el proceso de capacitación que organiza la fundación. Además, por medio de este recurso la organización instruye al personal, en las técnicas que desea que se implementen en los salones de clase, evitando así la utilización de técnicas de enseñanza tradicional.

Al mismo tiempo, las autoridades del colegio opinan que las relaciones interpersonales de los docentes son importantes, especialmente en lo que se refiere a la comunicación con el jefe inmediato y el trato con los alumnos. Por otro lado, le brindan menos relevancia al trato del profesor con sus compañeros de trabajo y la comunicación adecuada con los padres de familia.

En conclusión, los comentarios que las autoridades de la institución realizaron indican que, el qué hacer del docente se dividen en tres tipos de actividades. La primera de ellas la constituye las relacionadas propiamente con los cursos que imparte, como por ejemplo su planificación, el conocimiento y cumplimiento de los objetivos del curso, la utilización de métodos y técnicas adecuadas, la utilización de los momentos didácticos dentro del salón de clases, entre otros. La segunda tiene que ver con aspectos administrativos, tales como: la asistencia puntual, llevar el control de asistencia de los alumnos, llevar el control de calificaciones, asistir a reuniones semanales con el coordinador de área y a capacitaciones, sólo por mencionar algunas. El tercer tipo de actividad son las concernientes a las relaciones humanas, como por ejemplo, el mantener la comunicación adecuada y constante con padres de familia, compañeros de trabajo, el coordinador de nivel y el director del colegio. Además, mostrar disponibilidad e interés hacia los alumnos para que ellos puedan hacerles consultas académicas y personales.

Finalmente, uno de los coordinadores opina que se deben agregar dos aspectos que son importantes: el tener iniciativa en la toma de decisiones y que el docente utilice los recursos tecnológicos a su alcance para innovar sus clases.

## 5. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño para personal docente en la fundación educativa, es necesario que todas las personas que participan en el procedimiento estén informadas de los objetivos, la forma en que se realizará el proceso, las personas que participarán en él y el tiempo de duración.

Como metodología a utilizar en el proceso de sensibilización e información, se utilizarán una serie de charlas; la primera de ellas dirigida a padres de familia, otra para los alumnos y por último una realizada con los maestros, coordinadores y directores de los colegios de la Fundación. En dichas reuniones se presentarán los objetivos, la normativa de evaluación con las fechas respectivas y las políticas de la institución relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño docente. A continuación se presenta el plan de sensibilización que se propone realizar:

### 5.1 PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

La fundación educativa aspira tener dentro de sus colegios, personal que día a día busque dar a la institución un servicio de calidad. Para lograr ese propósito se realiza periódicamente la evaluación del desempeño. Este es un proceso que permite que durante todo el ciclo escolar, el jefe inmediato brinde a su colaborador un acompañamiento continuo en su que hacer docente. Y al finalizar el período de evaluación, el jefe inmediato brindará al profesor retroalimentación sobre la forma en que está realizando su trabajo, lo cual en ocasiones por falta de tiempo no se hace.

Los objetivos que esta institución quiere cumplir con la realización de este proceso son:

#### **Objetivos**

##### **Generales**

- Evaluar la ejecución de las tareas de los docentes que laboran en los distintos niveles de los colegios de la fundación, para verificar si éstas se realizan según los parámetros establecidos para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de cada una de estas instituciones educativas y brindar así una educación de alta calidad.

### **Específicos**

- Proveer a las autoridades de la institución, información válida, relevante y objetiva sobre la calidad del desempeño del personal docente.
- Motivar al personal a que aspire a un alto nivel de excelencia laboral.
- Analizar los aspectos positivos y las áreas de oportunidad del desempeño del subalterno, así como el cumplimiento de las metas establecidas, a efecto de encauzar su desarrollo hacia el logro de las metas institucionales.
- Mejorar las técnicas de supervisión con el fin de aumentar los niveles de productividad y eficiencia dentro de la institución.

### **Políticas de evaluación del desempeño**

La fundación educativa posee las siguientes políticas relacionadas con la evaluación del desempeño:

- Todo miembro del personal docente debe tener seis meses o más de pertenecer a la fundación, para poder pasar por el proceso de evaluación del desempeño.
- La información y los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño, serán un parámetro para determinar necesidades de capacitación y se utilizará durante el establecimiento del programa de capacitación de la institución.
- Si las autoridades de la Fundación autorizan aumentos salariales, estos serán otorgados con base a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño.
- Los Coordinadores de nivel y los Directores de los colegios son responsables de la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño del personal que tienen a su cargo y la notificación de los resultados a las oficinas centrales de la Fundación.
- La participación e información que brinden los padres de familia y los alumnos, es de suma importancia ya que ellos son los clientes externos y la razón de ser de la institución.

## Generalidades del Sistema de Evaluación del desempeño

### Instrumentos a aplicar

El sistema de evaluación del desempeño está compuesto por los siguientes instrumentos:

- Encuesta de opinión para padres de familia.
- Encuesta de opinión para alumnos
- Hoja de observación de docentes.
- Hoja de evaluación y de autoevaluación del cumplimiento de metas establecidas.

Las generalidades que son importantes de informar dentro del proceso de sensibilización, se presentan en el siguiente cuadro:

<b>Instrumento</b>	<b>Persona que evalúa</b>	<b>Período de aplicación</b>	<b>No. de factores que evalúa</b>	<b>% que representa</b>
Encuesta de opinión para padres de familia.	Padres de familia	Dos ocasiones al año, mayo y septiembre.	5	25
Encuesta de opinión para alumnos.	Alumnos	Dos ocasiones al año, mayo y agosto.	5	15
Hoja de observación de docentes.	Coordinadores de nivel y/o director.	Dos veces durante cada bimestre del año.	5	20
Hoja de evaluación del cumplimiento de metas establecidas.	Coordinador de nivel y/o director.	Dos veces al año, junio y octubre.	5	30
Hoja de auto evaluación del cumplimiento de metas establecidas.	Profesor evaluado	Dos veces al año, junio y octubre	5	10%
<b>Total</b>			<b>25</b>	<b>100%</b>

Es importante también que en las charlas informativas realizadas con padres de familia, se tome la asistencia de los participantes. A continuación se presenta un ejemplar de la hoja de asistencia que se puede utilizar:

FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.

**HOJA DE ASISTENCIA**  
Proceso de sensibilización  
Sistema de evaluación del desempeño para docentes.

Fecha de la actividad: \_\_\_\_\_

No.	Nombre del padre	Nombre del hijo	Grado que cursa

Se recomienda que en la reunión con los docentes, coordinadores y directores se elabore una minuta en donde conste la información que se proporcionó y las dudas surgidas en el proceso de sensibilización.

Durante estas charlas se informará a los docentes de las metas establecidas, que serán evaluadas por parte de la institución, son las siguientes:

- Asistencia puntual a las labores diarias, a actividades extraaulas y el cumplimiento del horario de labores.
- Presentación de la planificación anual y semanal en las fechas establecidas.
- Llevar el control de las calificaciones de sus alumnos y la entrega al coordinador en las fechas indicadas.
- Asistencia a reuniones semanales con el coordinador del área a la que pertenece.
- Asistencia a las capacitaciones programadas por la institución para la cual labora.

Es primordial que durante la plática se aclaren todas las dudas que tenga el personal y que se explique claramente lo que las autoridades de la organización esperan de sus maestros, en cada uno de los aspectos que se van a evaluar.

## **5.2 NORMAS DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La normativa que se presenta a continuación tiene como finalidad crear los mecanismos necesarios para evaluar el desempeño del personal, que imparte clases en los colegios de la fundación educativa.

El sistema de evaluación consta de varios instrumentos, cada uno de los cuales evalúa el qué hacer del docente desde distintos puntos de vista. Los elementos que lo conforman son:

- Encuesta de opinión para padres de familia.
- Encuesta de opinión para alumnos a partir de Cuarto Grado Primaria.
- Hoja de observación de docentes.
- Hoja de evaluación y autoevaluación de las metas establecidas.

A continuación se describe cada una de ellas.

## **ENCUESTA DE OPINIÓN PARA PADRES DE FAMILIA**

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad conocer la opinión que tienen los padres de familia, sobre el trabajo que realizan los maestros de sus hijos.

### **Contenido**

La encuesta consta de un total de cinco factores, que serán calificados por los padres de familia de los alumnos del colegio. Entre los aspectos que mide, se encuentran en general los relacionados con situaciones sobre los cuales los padres desean obtener información, la actitud del maestro hacia el padre y la asignación y calificación de tareas.

### **Aplicación del instrumento**

Este instrumento se utilizará en dos ocasiones durante el año. La primera de ellas en el mes de mayo y la segunda se realizará al finalizar el mes de septiembre. Luego se unirán los resultados obtenidos con los derivados de los otros instrumentos de evaluación.

La persona encargada de coordinar la aplicación del instrumento, es el jefe inmediato superior de los docentes. Pero queda a criterio del Consejo Administrativo de la institución, ente rector del colegio, determinar el tamaño de la muestra que se utilizará para evaluar a cada catedrático, procurando que los resultados sean verdaderamente representativos. Para tomar esta decisión se recomienda considerar la cantidad total de alumnos que cada maestro tiene a su cargo.

### **Instrucciones de aplicación**

Para aplicar la encuesta de opinión sobre la calidad para padres de familia se deben seguir los siguientes pasos:

1. El jefe inmediato superior hará llegar a los padres de familia el formulario de la encuesta por medio de sus hijos. Dichos documentos deberán enviarse en un sobre manila cerrado y deben de llevar escritos los nombres completos de los maestros que los padres evaluarán y las materias que imparte.

2. Para asignar la valoración de cada uno de los aspectos que se evalúan, se coloca una “X” en los espacios respectivos tomando en cuenta los siguientes criterios:
  - a. Se coloca una “X” en la casilla **NUNCA** en los criterios evaluados, cuando estos **NUNCA** son observados o cumplidos por el maestro.
  - b. Se coloca una “X” en la casilla **CASI NUNCA** en los criterios evaluados, cuando estos **CASI NUNCA** son observados o cumplidos por el maestro.
  - c. Se coloca una “X” en la casilla **CASI SIEMPRE** en los criterios evaluados, cuando estos **CASI SIEMPRE** son observados o cumplidos por el maestro.
  - d. Se coloca una “X” en la casilla **SIEMPRE** en los criterios evaluados, cuando estos **SIEMPRE** son observados o cumplidos por el maestro.
3. Se recomienda dar a los padres aproximadamente una semana para devolver el material, nuevamente en el sobre manila y debidamente cerrado. Este sobre debe ser recogido por el coordinador de nivel.
4. Al tener todos los instrumentos se procede a tabular los datos calificando las encuestas de cada maestro. Para hacerlo se procede a sumar las columnas de cada uno de los cuadros que forman parte de la encuesta. Después de haber obtenido los punteos parciales, estos se suman determinado así el **PUNTEO TOTAL** de cada encuesta. Ese punteo se divide dentro de cinco obteniendo así el **PUNTEO REAL** de cada instrumento.
4. Luego se colocan en la Tabla No.1 que se encuentra en la **Hoja de Resumen No. 1**, los resultados obtenidos en cada una de las encuestas por grado. Se pueden utilizar las columnas que sean necesarias, según el número de grados en los que imparte clases el maestro que fue evaluado.
5. A continuación se suman los punteos reales de cada columna y se saca el promedio. Este será finalmente el punteo obtenido por el docente en la Encuesta de Opinión aplicada a padres de familia.
6. El punteo obtenido constituye el 25% de la nota total del maestro durante el semestre. Para poder determinar la proporción del resultado con relación al resultado final, se debe realizar una regla de tres colocando el total del promedio dentro del paréntesis y realizando la operación en la fórmula de la Tabla No. 2.

7. Por último, el punteo obtenido en la encuesta aplicada a padres de familia, debe colocarse en la **Hoja de Resumen Rendimiento General No. 5** en el inciso número uno. Y la información recabada se utilizará al final del período de evaluación del desempeño que dura seis meses, para poder detallar en la **Hoja de Resumen General No. 6**, las fortalezas y las áreas de oportunidad que se detectaron por medio de la opinión de los padres de familia.

## **ENCUESTA DE OPINIÓN PARA ALUMNOS**

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad, conocer la opinión de los alumnos sobre el trabajo que realizan los maestros que imparten las distintas clases que los niños y jóvenes reciben. Uno de los principales riesgos que se corre al aplicar esta encuesta, es que la misma sea utilizada como un instrumento de castigo y represalia sobre aquellos maestros que exigen más y corrigen a los estudiantes. Por esta situación, este instrumento solamente tiene un valor del 15% dentro del sistema de evaluación del desempeño y las autoridades del colegio deben tener mucho cuidado con el manejo y la interpretación que realicen de los datos obtenidos. Además, se recomienda ser aplicado en forma grupal a los alumnos de tercer grado del nivel primario en adelante y con los alumnos más pequeños se recomienda que el coordinador de nivel entreviste a la cantidad de estudiantes que considere necesario y pueda recabar la información sobre el desempeño de los docentes.

### **Contenido**

Este instrumento consta de un total de cinco factores que serán calificados por los alumnos, los cuales miden los aspectos más importantes de la labor educativa que realiza el maestro y cómo se siente el alumno con relación al trabajo que realiza cada uno de ellos. Las situaciones que mide se relacionan en general, con situaciones tales como el interés que los maestros muestran por los alumnos, el reconocimiento que les dan, el dominio de los temas que enseña, y la asignación de tareas y exámenes.

### **Aplicación del instrumento**

Esta encuesta se realizará en dos ocasiones durante el año. La primera de ellas en el mes de mayo y la segunda al finalizar el mes de agosto. Luego se unirán los resultados obtenidos con los derivados de los otros instrumentos de evaluación.

La persona encargada de coordinar la aplicación del instrumento es el jefe inmediato superior de los docentes. Pero queda a criterio del Consejo Administrativo del colegio el tamaño de la muestra que se utilizará para evaluar a cada catedrático, procurando que los resultados sean

verdaderamente representativos. Para tomar esta decisión se recomienda considerar la cantidad total de alumnos que cada maestro tiene a su cargo.

Para que los alumnos puedan contestarlas, el coordinador de nivel acudirá al salón de clase y entregará a los estudiantes que corresponda, la encuesta de opinión para que la contesten en ese momento. Es recomendable hacer conciencia a los escolares de la importancia de que sus respuestas se apeguen a la realidad. Al tener los resultados de la encuesta se podrá determinar las fortalezas (aspectos positivos del desempeño) y las áreas de oportunidad (aspectos que deben mejorar) del docente evaluado desde el punto de vista del alumno.

### **Instrucciones de aplicación**

Para aplicar la encuesta de opinión para alumnos se debe seguir los siguientes pasos:

1. El jefe inmediato superior visitará los salones de clases donde entregará los ejemplares de la encuesta, según el tamaño de la muestra determinada por el Consejo Administrativo. Es importante proporcionar los nombres completos de los maestros a los alumnos para que los coloquen en el membrete del documento.
2. Para asignar la valoración de cada uno de los aspectos que se evalúan se coloca una "X" en los espacios respectivos tomando en cuenta los siguientes criterios:
  - a. Se coloca una "X" en la casilla **NUNCA** en los criterios evaluados, cuando estos **NUNCA** son observados o cumplidos por el maestro.
  - b. Se coloca una "X" en la casilla **CASI NUNCA** en los criterios evaluados, cuando estos **CASI NUNCA** son observados o cumplidos por el maestro.
  - c. Se coloca una "X" en la casilla **CASI SIEMPRE** en los criterios evaluados, cuando estos **CASI SIEMPRE** son observados o cumplidos por el maestro.
  - d. Se coloca una "X" en la casilla **SIEMPRE** en los criterios evaluados, cuando estos **SIEMPRE** son observados o cumplidos por el maestro.

3. Luego de recoger los instrumentos se procede a tabular los datos calificando las encuestas que corresponden a cada maestro. Para hacerlo se procede a sumar las columnas de cada uno de los cuadros que forman parte de la encuesta. Esto dará como resultado los **PUNTEOS PARCIALES** Después de haber obtenido los punteos parciales, estos se suman determinado así el **PUNTEO TOTAL** de cada encuesta. Ese punteo se divide dentro de cinco obteniendo así el **PUNTEO REAL** de cada instrumento.
4. Se colocan en la Tabla No. 1 de la **Hoja de Resumen No. 2**, los resultados obtenidos en cada una de las encuestas por grado. Se deben utilizar las columnas que sean necesarias, según el número de grados en los que imparte clases el maestro que fue evaluado.
5. Se suman los resultados de cada columna y se dividen dentro del número de encuestas tabuladas por grado o sección. Luego se coloca el resultado en la casilla de totales.
6. Se debe promediar los resultados obtenidos en las diferentes columnas para sacar el punteo total por semestre.
7. El número obtenido constituye el 15% de la nota final del maestro durante el semestre. Para poder determinar la proporción del resultado con relación al punteo final, se debe realizar una regla de tres colocando el total del promedio dentro del paréntesis y efectuando la operación de la Tabla No. 2. Este punteo debe colocarse en la hoja de resumen general de semestre en la casilla de Encuesta para alumnos.
8. Por último, el punteo obtenido en la encuesta aplicada a alumnos, debe colocarse en la **Hoja de Resumen Rendimiento General No. 5** en el inciso número dos. Y la información recabada se utilizará al final del período de evaluación del desempeño, que dura seis meses para detallar, en la **Hoja de Resumen General No. 6**, las fortalezas y las áreas de oportunidad que se detectaron por medio de la opinión de los alumnos del colegio.

En el caso de los estudiantes que se encuentran en grados inferiores a tercero primaria, el coordinador de nivel deberá entrevistar a los alumnos en forma individual para recabar la información.

#### **HOJA DE OBSERVACIÓN DE DOCENTES**

El objetivo de este instrumento es que el coordinador de área a la cual pertenece el docente, tenga un acercamiento directo con el qué hacer del profesor para que pueda orientarlo, si fuera necesario.

## Contenido

Esta herramienta consta de cinco factores de evaluación, los cuales miden aspectos importantes de la labor educativa que realiza el maestro durante las clases. Entre las variables que se evalúan: la utilización de métodos y técnicas adecuados de enseñanza, el manejo de la disciplina dentro del salón de clases, asignación y revisión de tareas, entre otros.

## Aplicación del instrumento

Se aplica dos veces durante cada bimestre. La persona encargada de hacer las observaciones es el jefe inmediato superior del docente. Cada uno de ellos programará, según su criterio, las observaciones del personal que tiene a su cargo. Para realizarlas, el evaluador se presentará al salón de clases donde observará el desenvolvimiento del maestro mientras ejecuta su trabajo docente. Es recomendable no dar aviso previo al profesor sobre la visita que se va a realizar, para que los resultados de la observación sean los más objetivos posibles.

Es importante señalar que si el jefe considerara necesario acudir al salón de clases para aplicar esta herramienta, en más de dos oportunidades durante el bimestre, puede hacerlo con toda libertad. Los resultados obtenidos de estas observaciones adicionales se colocarán en la Tabla No. 1 de la **Hoja de Resumen No. 3**, en los espacios marcados con un asterisco (\*).

Cada una de las Hojas de Observación realizadas se colocará en el expediente de cada maestro a su cargo, para que al finalizar el semestre, se puedan hacer las consultas que sean necesarias.

## Instrucciones para la aplicación

Para aplicar la Hoja de Observación para docentes se deben seguir los siguientes pasos:

1. El jefe inmediato superior se presenta al salón de clases sin previo aviso, para observar el desempeño del docente.
2. Se debe llenar los datos del encabezado de la hoja colocando el nombre del docente, la materia que el maestro imparte durante la clase que se está supervisando, la fecha en que se realiza la observación, el nombre de la persona que evalúa y el cargo que ocupa dentro de la institución.

3. En el momento de la observación, el evaluador lee cada aspecto y le coloca el valor que considere adecuado, según el desempeño del maestro durante la clase que imparte en ese momento.
4. Para asignar la valoración de cada uno de los aspectos que se evalúan se coloca una "X" en los espacios respectivos tomando los siguientes criterios:
  - a. Se coloca una "X" en la casilla **NUNCA** en los criterios evaluados, cuando estos **NUNCA** son observados o cumplidos por el maestro durante la clase.
  - b. Se coloca una "X" en la casilla **CASI NUNCA** en los criterios evaluados, cuando estos **CASI NUNCA** son observados o cumplidos por el maestro durante la clase.
  - c. Se coloca una "X" en la casilla **CASI SIEMPRE** en los criterios evaluados, cuando estos **CASI SIEMPRE** son observados o cumplidos por el maestro durante la clase.
  - d. Se coloca una "X" en la casilla **SIEMPRE** en los criterios evaluados, cuando estos **SIEMPRE** son observados o cumplidos por el maestro durante la clase.
5. Luego de haberle asignado un valor a cada aspecto, se procede a sumar cada columna colocando los totales en las casillas de **PUNTEOS PARCIALES**. Es importante recordar que al calificar se toma en cuenta el valor de cada casilla. Este puede ser de 25, 50, 75 o 100 respectivamente.
6. Después de haber obtenido los punteos parciales, éstos se suman determinando así el **PUNTEO TOTAL** de la observación. Ese punteo se divide dentro de cinco (por ser ese el número de aspectos evaluados) utilizando la fórmula que se encuentra al final de la hoja de observación, consiguiendo así el **PUNTEO REAL** de cada la instrumento.
7. Esta cantidad se debe colocar en la **Tabla No. 1** que se encuentra en la **Hoja de Resumen No. 3**, en el espacio que corresponde. Recordando que los punteos que se asignen en las casillas deben estar sobre 100 puntos.
8. Al finalizar el semestre, se deben sumar todos los resultados y dividirlos dentro del número de evaluaciones realizadas.

9. El punteo logrado constituye el 20% de la nota final del maestro durante el semestre, dentro de su evaluación del desempeño. Para poder determinar la proporción del resultado obtenido con relación a la nota final del desempeño, se debe realizar una regla de tres colocando el total del promedio dentro del paréntesis y efectuando la operación indicada en la Tabla No. 2. de la **Hoja de Resumen No. 3** Este punteo debe colocarse en la Hoja de Resumen General de semestre en la casilla de Hoja de Observación para docentes.
  
10. Por último, el punteo final obtenido en las observaciones, debe colocarse en la **Hoja de Resumen Rendimiento General No. 5** en el inciso número tres. Y la información recabada se utilizará al final del período de evaluación del desempeño que dura seis meses para detallar, en la **Hoja de Resumen General No. 6**, las fortalezas y las áreas de oportunidad que se detectaron.

## **HOJA DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DE METAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCIÓN**

Esta hoja tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de las metas que la institución educativa estableció para cumplirse durante el semestre.

### **Contenido**

Este instrumento consta de cinco factores, los cuales miden los aspectos más importantes de la labor educativa que realiza el maestro. Entre las variables que se evaluarán se encuentran la asistencia puntual a las labores, asistencia a capacitaciones y reuniones semanales con el coordinador de nivel, entre otras.

### **Aplicación del instrumento**

Este instrumento se aplica en dos ocasiones durante el año. La primera de ellas durante el mes de junio y la segunda en el mes de octubre.

Una parte de esta evaluación la realizará el jefe inmediato del docente y al mismo tiempo el maestro llenará una autoevaluación, en donde dará a conocer lo que piensa de su desempeño en cuanto al cumplimiento de las metas.

Para poder aplicar la hoja de evaluación de metas establecidas, se debe citar al docente por lo menos con dos días de anticipación. En el momento en que se realiza la cita, el evaluador debe entregarle las hojas por medio del cual el trabajador realizará su autoevaluación.

Cuando se realice la cita programada, tanto el evaluado como el evaluador deben presentar lleno el instrumento. Cada una de las partes comunicará los resultados obtenidos en los aspectos que se están evaluando. Esa situación debe aprovecharse para que se comenten las características que ha presentado el maestro como trabajador en el período que se está evaluando.

Lo discutido en la reunión ayudará a determinar las fortalezas (características positivas del desempeño), las áreas de oportunidad del docente (aspectos que debe de corregir) y las metas de mejora que se determinarán, al terminar el proceso.

### **Instrucciones para la aplicación**

Para la calificación de la Hoja de Evaluación y Autoevaluación de metas establecidas por la institución, se deben seguir los siguientes pasos:

### **Preparación previa a la evaluación**

1. Tanto el coordinador, como el docente deben llenar el encabezado de la hoja colocando el nombre del profesor, las materias que él imparte, la fecha en que se realiza la evaluación, el nombre de la persona que evalúa y el cargo que ocupa.
2. Luego se procede a leer cada una de las variables a evaluar y se asigna la valoración de cada uno de los aspectos que se están revisando.
3. Se coloca una X en los espacios respectivos tomando en cuenta los siguientes criterios:
  - a. Se coloca una "X" en la casilla **NO CUMPLIÓ** (100 puntos) en los criterios evaluados, cuando el docente **NO CUMPLIÓ** con la meta establecida por la institución.
  - b. Se coloca una "X" en la casilla **ALGUNAS VECES CUMPLIÓ** (200 puntos) en los criterios evaluados, cuando el docente **ALGUNAS VECES CUMPLIÓ** con la meta establecida por la institución.
  - c. Se coloca una "X" en la casilla **SI CUMPLIO** (300 puntos) en los criterios evaluados, cuando el docente **SIEMPRE CUMPLIÓ** con la meta establecida por la institución.

4. Luego de haberle asignado un valor a cada aspecto, se procede a sumar cada columna colocando los totales en las casillas PUNTEOS PARCIALES. Hay que recordar que los valores de cada casilla varían entre 100, 200 Y 300 puntos.
5. Después de haber obtenido los punteos parciales, éstos se suman determinado así el **PUNTEO TOTAL** de la observación. Ese punteo se convierte en el **punteo real**, al dividirlo entre quince.

### **Durante la evaluación**

1. El coordinador y el docente deberán llevar en el momento de la reunión los instrumentos ya contestados.
2. El jefe inmediato debe leer en voz alta, cada uno de los aspectos que se evalúan y luego le comunicará al docente el punteo que le asignó. A su vez, el maestro comunicará a su jefe los resultados obtenidos en su autoevaluación.
3. Aprovechando esta situación, se recomienda que el coordinador y el profesor intercambien opiniones sobre los punteos obtenidos en ambas evaluaciones y del trabajo que el evaluado ha realizado.
4. Luego se colocan los dos punteos generales, el determinado por el jefe inmediato y el obtenido en la autoevaluación, en la Tabla No. 1 de la **Hoja de Resumen No. 4**.
5. El punteo obtenido en el instrumento calificado por el Coordinador, tiene un valor del 30% y el de la autoevaluación de 10% de la nota general de la evaluación del desempeño. Para poder determinar los porcentajes que los PUNTEOS REALES obtenidos, representan en relación a ese porcentaje, deben utilizarse las fórmulas que se encuentra en la Hoja de Resumen No. 4
6. El punteo final obtenido en las hojas de evaluación de metas establecidas, debe colocarse en la **Hoja de Resumen Rendimiento General No. 5** en los incisos cuatro y cinco. Y la información recabada se utilizará al final del período de evaluación del desempeño, que dura seis meses, para detallar en la **Hoja de Resumen General No. 6**, en el área específica de las metas establecidas por la organización.
7. Por último, el jefe inmediato informará al docente de la próxima fecha en la cual se volverán a reunir, para realizar el Proceso de Retroalimentación.

## PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

1. Previo a la reunión de retroalimentación, el coordinador debe tener toda la información recabada durante el proceso de evaluación del desempeño. Y debe asegurarse que estén registrados los punteos obtenidos por el profesor durante todo el semestre en la **Hoja de Rendimiento General No. 5**.
2. Ya en el momento de la cita de retroalimentación, el coordinador y el profesor deben analizar los resultados derivados de los otros medios de evaluación utilizados durante el semestre y ambos deben tener la oportunidad de compartir sus opiniones sobre los mismos.
3. Para obtener el punteo final de la Evaluación del Desempeño del docente, se deben sumar todas las notas obtenidas durante ese período. Utilizando los porcentajes asignados para cada instrumento de evaluación, según los criterios siguientes:

### VALORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

No.	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN
1	Encuesta de opinión para padres de familia	25%
2	Encuesta de opinión para alumnos	15%
3	Hojas de observación para docentes	20%
4	Hojas de de evaluación de metas establecidas.	30%
5	Hoja de autoevaluación del docente	10%
TOTAL		100%

4. Luego de haber obtenido el punteo final de la evaluación que debe estar sobre cien puntos, se utilizará la siguiente tabla para determinar el significado o valoración de ese punteo.

### ESCALA DE PUNTUACIÓN

No.	RANGO	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	100 a 85	Excelente	Cuando se supera el cumplimiento de las funciones y se logran resultados extraordinarios y poco frecuentes.
2	84 a 70	Bueno	Cuando se satisfacen los requerimientos de la función y se logran los resultados adecuados.
3	69 a 60	Debe mejorar	Cuando apenas se alcanza a cubrir los requerimientos de la función y se obtienen los resultados muy por debajo de lo normal.
4	Menos de 59	Deficiente	Cuando no se cumplen los requerimientos de la función, ni se obtienen los resultados esperados.

5. En seguida, se procederá a llenar la Hoja de Resumen General No. 6 en la cual, se establecerá, en la primera parte, si cada uno de los aspectos evaluados en las encuestas de opinión para padres de familia y alumnos, y en la hoja de observación de docentes, cada aspecto es considerado una fortaleza o un área de oportunidad, dentro de la labor que realiza el docente. Y se colocará una X en el espacio correspondiente, según los comentarios vertidos por ambas partes.
6. Posteriormente, en la segunda parte, ambos analizarán el área del cumplimiento de las metas que se establecieron al inicio del período de evaluación. Para ello, se debe leer cada inciso y colocar una "X" en el espacio correspondiente, dependiendo si la meta se cumplió en su totalidad, si se cumplió parcialmente o no se cumplió, durante el período evaluado.
7. De haberse cumplido la meta solamente en forma parcial o de no haberse cumplido, se debe escribir en el espacio indicado, la conducta que se espera del docente durante el siguiente período de evaluación.
8. Finalmente las Hojas de Resumen No. 5 y 6 deben ser firmadas por el evaluado y por el evaluador. Es importante que el coordinador le brinde una copia de ambas hojas al docente. Al terminar el siguiente período de evaluación se revisará el compromiso realizado en la evaluación anterior y al ver los nuevos resultados se comprobará si las metas establecidas con anterioridad se cumplieron o no.

### PROCESO A SEGUIR LUEGO DE FINALIZADA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Finalizado el proceso de evaluación, los coordinadores de área, quienes son los jefes inmediatos de los profesores, entregarán los resultados finales obtenidos por cada uno de ellos

al director del establecimiento. Este por su parte deberá hacer un análisis de la información obtenida y presentar un informe al Consejo Administrativo del colegio, con copia a la Fundación educativa. El Consejo Administrativo deberá tomar decisiones en los dos casos siguientes:

- a. Cuando los docentes evaluados hayan obtenido puntuaciones entre cien y setenta puntos, o sea, la valoración de excelente y bueno; el Consejo Administrativo deberá tomar la decisión del tipo de compensación que brindará a los profesores por el buen desempeño mostrado.
- b. Por otra parte, cuando los profesores obtengan punteos de sesenta y nueve puntos o menos, o sea la valoración de debe mejorar y deficiente, el Consejo Administrativo deberá evaluar cada situación y tomar la decisión administrativa que más convenga a la institución.

#### **PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER PROBLEMAS SURGIDOS DURANTE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

Si al terminar el proceso de retroalimentación, el maestro o el coordinador no desean firmar las Hojas de Resumen No. 5 y 6, el evaluador realizará la correspondiente anotación en el espacio asignado a los comentarios y posteriormente realizará los siguientes pasos:

1. El evaluador presentará el caso a la instancia superior de la institución, que es el Consejo Administrativo del colegio, el cual está formado por el director(a) del colegio, los coordinadores de área, el coordinador(a) de inglés y el padre de familia, representante del comité de padres.
2. Luego de programar el día de la reunión, el Consejo Administrativo citará a las partes por separado, para que cada uno argumente sus puntos de vista y su opinión sobre el problema que surgió durante el proceso de evaluación.
3. Posteriormente el Consejo procederá a tomar una decisión sobre el caso, la cual deberá ser notificada por escrito a cada una de las partes. Es importante subrayar que, como el jefe inmediato del docente forma parte del Consejo Administrativo, es conveniente que en este caso no tenga derecho a voto durante la decisión final.

### **5.3. INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A continuación, se presentan los instrumentos que se utilizan para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño para personal docente.

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**ENCUESTA DE OPINIÓN PARA PADRES DE FAMILIA**

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materias que imparte: \_\_\_\_\_

Grado que cursa el hijo del padre que evalúa: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con el trabajo que el maestro(a) de su hijo(a) realiza. Lea cada una de ellas y coloca una X en el espacio que corresponda. Marque la casilla SIEMPRE cuando el maestro(a) de su hijo(a) haga siempre lo que dice la frase; CASI SIEMPRE cuando casi siempre lo realice; NUNCA cuando casi nunca lo cumpla y NUNCA cuando tu maestro(a) nunca lo haga. Le agradecemos de antemano su colaboración.

		Nunca (25)	Casi nunca (50)	Casi siempre (75)	Siempre (100)
1	Asigna y califica tareas y trabajos.				
2	Informa inmediatamente sobre los siguientes aspectos relacionados con sus hijos: cumplimiento de tarea, puntajes obtenidos en exámenes, problemas de aprendizaje, progresos educativos y problemas de conducta.				
3	Informa sobre los contenidos que impartirá en cada bimestre y notifica anticipadamente de los exámenes que va a realizar.				
4	Se muestra accesible, amable y respetuoso cuando llega a buscarlo al colegio para preguntarle sobre algún aspecto relacionado con su hijo.				
5	Brinda tiempo suficiente a los alumnos para realizar largas tareas.				
	Punteos parciales				
	Punteo total				

Fundación educativa.  
Encuesta de opinión para padres de familia.  
Hoja No. 2.

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **USO EXCLUSIVO AUTORIDADES DEL COLEGIO**

Para obtener el resultado total de la encuesta, utilice la siguiente fórmula colocando el punteo total dentro de los paréntesis.

$$X = \frac{(\quad)}{5} = \quad$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**ENCUESTA DE OPINIÓN PARA PADRES DE FAMILIA**

Hoja de resumen No. 1

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que imparte: \_\_\_\_\_ Grado(s) donde imparte clases: \_\_\_\_\_

Período de evaluación: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Tabla No. 1**

**Instrucciones:** Coloque en las siguientes casillas, los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a padres de familia. Indique en las líneas correspondientes el grado en que fueron empleadas. Luego sume cada columna y encuentre el promedio final.

Grado: \_\_\_\_\_

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

Total

Fundación Educativa  
Encuesta para padres de familia  
Hoja de resumen No. 1/ Página 2

**Tabla No. 2****Instrucciones:**

Para determinar el 25% que corresponde a la Encuesta para padres de familia, dentro del la evaluación del desempeño, coloque el resultado del promedio dentro de paréntesis, multiplíquelo por veinticinco y posteriormente divídalo dentro de cien.

$$X = \left( \frac{\quad}{100} \right) \times 25 = \boxed{\quad}$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**ENCUESTA DE OPINIÓN PARA ALUMNOS**

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materias que imparte: \_\_\_\_\_

Grado que cursa el alumno que evalúa: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

A continuación, encontrarás una serie de frases relacionadas con la forma de ser de tu maestro(a) y la forma en que imparte sus clases. Lee cada una de ellas y coloca una X en el espacio que corresponda. Marca la casilla SIEMPRE cuando tu maestro(a) haga siempre lo que dice la frase; CASI SIEMPRE cuando casi siempre lo efectúe; CASI NUNCA cuando casi nunca lo realice y NUNCA cuando el maestro(a) nunca lo ejecute.

		Nunca ( 25 )	Casi nunca ( 50 )	Casi siempre ( 75 )	Siempre ( 100 )
1	Brinda instrucciones comprensibles en ejercicios, exámenes y trabajos.				
2	Deja tareas sobre los temas que enseña en clase y las entrega calificadas.				
3	Domina el tema que enseña.				
4	Imparte clases amenas, entretenidas e interesantes				
5	Muestra interés en todos sus alumnos. Reconoce sus esfuerzos, los felicita y estimula en sus actividades. Les informa sobre su rendimiento.				
	Punteos parciales				
	Punteo total				

Fundación Educativa  
Encuesta de opinión para alumnos  
Hoja No. 2

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **USO EXCLUSIVO AUTORIDADES DEL COLEGIO**

Para obtener el resultado total de la encuesta, utilice la siguiente fórmula colocando el puntaje total dentro de los paréntesis.

$$X = \frac{(\quad)}{5} = \quad$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**ENCUESTA DE OPINIÓN PARA ALUMNOS**

Hoja de resumen No. 2

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que imparte: \_\_\_\_\_ Grado(s) donde imparte clases: \_\_\_\_\_

Período de evaluación: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Tabla No.1**

**Instrucciones:** Coloque en las siguientes casillas, los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los alumnos. Indique en las líneas correspondientes el grado en que fueron empleadas. Luego sume cada columna y encuentre el promedio final.

Grado: \_\_\_\_\_

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

No.	Punteo
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

Total

Fundación Educativa  
Encuesta para alumnos  
Hoja de resumen No. 2/ Página 2

**Tabla No. 2****Instrucciones:**

Para determinar el 15% que corresponde a la Encuesta para alumnos, dentro de la evaluación del desempeño, coloque el resultado del promedio dentro de paréntesis, multiplíquelo por quince y posteriormente divídalo dentro de cien.

$$X = \left( \frac{\quad}{100} \right) \times 15 = \boxed{\quad}$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE OBSERVACIÓN PARA DOCENTES**

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Fecha de observación \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

Curso impartido: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que evalúa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Durante la observación realizada al maestro, evalúe cada uno de los siguientes aspectos y coloque una X en el espacio que corresponda. Marque la casilla SIEMPRE cuando el maestro(a) siempre haga lo que describe la frase, CASI SIEMPRE cuando casi siempre lo realice, CASI NUNCA cuando casi nunca lo haga y NUNCA cuando el aspecto nunca se cumpla dentro del periodo de clase observado. Al finalizar la observación, sume cada columna y luego haga lo mismo con los punteos parciales para poder obtener el Punteo Total. Luego divida el resultado dentro de cinco utilizando la fórmula que encuentra al final de la hoja de observación para obtener el Punteo Real.

		Nunca (25)	Casi nunca (50)	Casi siempre (75)	Siempre (100)
1	Utiliza métodos y técnicas de enseñanza acordes al tema que imparte.				
2	Vela porque los alumnos mantengan el orden y la disciplina en el salón de clases.				
3	Utiliza los momentos didácticos dentro del salón de clases (motivación, contenido, recapitulación, y evaluación)				
4	Establece una relación de respeto y confianza con los alumnos.				
5	Asigna y revisa tareas relacionadas con los temas impartidos durante el período de clase.				
Punteos parciales					
		<b>Punteo Total</b>			



**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE OBSERVACIÓN PARA DOCENTES**  
Hoja de resumen No. 3

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que imparte: \_\_\_\_\_

Grado(s) donde imparte clases: \_\_\_\_\_

Período de evaluación: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Tabla No. 1**

**Instrucciones:** A continuación, encontrará un cuadro en el cual usted deberá colocar los puntajes obtenidos por los maestros, durante las observaciones que se realicen, la fecha en que se llevó a cabo, el grado y la materia que el docente impartía en ese momento. No olvide firmar la fila correspondiente cada vez que asigne un puntaje.

No. BIMESTRE	No. DE APLICACIÓN	FECHA	ASIGNATURA OBSERVADA	PUNTEO OBTENIDO	FIRMA RESPONSABLE
<b>BIMESTRE</b>	1a. Aplicación				
	2a. Aplicación				
	3a. Aplicación *				
	4a. Aplicación *				
<b>BIMESTRE</b>	1a. Aplicación				
	2a. Aplicación				
	3a. Aplicación *				
	4a. Aplicación *				
			TOTAL SEMESTRE		
			PROMEDIO OBTENIDO		

Fundación educativa.  
Hoja de Observación para docentes.  
Hoja de resumen No. 3/ Página No. 2

**Tabla No. 2****Instrucciones:**

Para determinar el 20% que corresponde a la Hoja de observación para docentes, dentro de la evaluación del desempeño, coloque el resultado del promedio dentro de paréntesis, multiplíquelo por veinte y posteriormente divídalo dentro de cien.

$$X = \left( \frac{\quad}{100} \right) \times 20 = \boxed{\quad}$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE EVALUACIÓN DE METAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCIÓN**  
Instrumento aplicado por Jefes

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Fecha de observación \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

Curso Impartido: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que evalúa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con el trabajo que el docente realiza dentro de la institución. Lea cada una de ellas y coloque una X en el espacio que corresponda. Marque la casilla SI CUMPLIÓ cuando el maestro(a) siempre realizó lo que dice la frase. Marque ALGUNAS VECES CUMPLIÓ cuando lo haya hecho en forma irregular y NO CUMPLIÓ cuando el maestro nunca lo haya ejecutado. Al terminar de marcar los aspectos sume cada columna y haga lo mismo con los punteos parciales. Luego, encuentre el punteo real del instrumento utilizando la fórmula que encontrará al final de la hoja.

		NO CUMPLIO (100)	ALGUNAS VECES CUMPLIÓ (200)	SI CUMPLIÓ (300)
1	Asiste puntualmente a sus labores diarias y a actividades extraaulas. Cumple con el horario de labores.			
2	Presenta su planificación anual y semanal en las fechas establecidas.			
3	Lleva el control de las calificaciones y las entrega al coordinador en las fechas indicadas.			
4	Asiste a reuniones semanales con el coordinador de área.			
5	Asiste a las capacitaciones programadas por la institución para la cual labora.			
Puntos parciales				
		<b>Punteo total</b>		
		<b>Punteo real</b>		

Fundación Educativa  
Hoja de evaluación de metas establecidas  
Hoja No. 2

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

$$X = \frac{(\quad)}{15} = \boxed{\quad}$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE EVALUACIÓN DE METAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCIÓN**  
Instrumento de autoevaluación

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Fecha de observación \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

Curso Impartido: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que evalúa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará una serie de frases relacionadas con el trabajo que realiza como docente dentro de la institución. Lea cada una de ellas y coloque una X en el espacio que corresponda. Marque la casilla SI CUMPLIÓ cuando usted siempre realizó lo que dice la frase. Marque ALGUNAS VECES CUMPLIÓ cuando lo haya hecho en forma irregular y NO CUMPLIÓ cuando nunca lo haya ejecutado. Al terminar de marcar los aspectos sume cada columna y haga lo mismo con los punteos parciales. Luego, encuentre el punteo real del instrumento utilizando la fórmula que encontrará al final de la hoja.

		NO CUMPLIO (100)	ALGUNAS VECES CUMPLIÓ (200)	SI CUMPLIÓ (300)
1	Asiste puntualmente a sus labores diarias y a actividades extraaulas. Cumple con el horario de labores.			
2	Presenta su planificación anual y semanal en las fechas establecidas.			
3	Lleva el control de las calificaciones y las entrega al coordinador en las fechas indicadas.			
4	Asiste a reuniones semanales con el coordinador de área.			
5	Asiste a las capacitaciones programadas por la institución para la cual labora.			
Puntos parciales				
		<b>Punteo total</b>		
		<b>Punteo real</b>		

Fundación educativa.  
Hoja de Autoevaluación de metas establecidas  
Hoja No. 2

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

$$X = \frac{(\quad)}{15} = \boxed{\quad}$$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE EVALUACIÓN DE METAS ESTABLECIDAS**  
Hoja de resumen No.4

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que imparte: \_\_\_\_\_

Grado(s) donde imparte clases: \_\_\_\_\_

Período de evaluación: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

A continuación encontrará la tabla No. 1, en el cual usted deberá colocar los dos punteos derivados de la evaluación realizada por el jefe inmediato y el obtenido en la autoevaluación.

Para determinar el porcentaje que representa cada uno de los punteos, se utilizan las fórmulas establecidas para cada una de ellas. Luego, se colocan los valores en las casillas correspondientes y cada uno de los participantes firma en el espacio debido. Estos punteos deben colocarse en la Hoja de Resumen General, en las áreas de "Hoja de Evaluación de Metas Establecidas" y en "Autoevaluación".

**Tabla No. 1**

**Instrucciones:**

Para determinar el 10 y el 30% que corresponde a las Hojas de evaluación de Metas Establecidas, dentro de la evaluación del desempeño, coloque el resultado obtenido en cada instrumento dentro de los paréntesis, multiplíquelo por el número que corresponde para cada caso y posteriormente divídalo dentro de cien.

PERSONA QUE EVALÚA	% QUE REPRESENTA	RESULTADO OBTENIDO	% OBTENIDO	FIRMA
MAESTRO	10%			
DIRECTOR O COORDINADOR	30%			

MAESTRO:  $X = \left( \quad \right) \times \frac{10}{100} = \underline{\hspace{2cm}}$

COORDINADOR  $X = \left( \quad \right) \times \frac{30}{100} = \underline{\hspace{2cm}}$

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE RESUMEN RENDIMIENTO GENERAL**

Hoja de resumen No.5

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que imparte: \_\_\_\_\_

Grado(s) donde imparte clases: \_\_\_\_\_

Semestre evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Coloque en los espacios que corresponden, los punteos finales que el maestro ha obtenido en los diferentes instrumentos, durante la evaluación realizada.

Posteriormente, sume las cantidades para determinar el punteo final de desempeño que obtuvo durante el semestre evaluado.

No.	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE	PUNTEO OBTENIDO
1	Encuesta de opinión para padres	25%	
2	Encuesta de opinión para alumnos	15%	
3	Hoja de observación de docentes	20%	
4	Hoja de evaluación de metas establecidas.	30%	
5	Autoevaluación del docente	10%	
	Total obtenido	100%	

FIRMA DEL MAESTRO EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA, C.A.**

**HOJA DE RESUMEN GENERAL**

Hoja de resumen No.6

Nombre del maestro: \_\_\_\_\_

Materia(s) que imparte: \_\_\_\_\_

Grado(s) donde imparte clases: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que evalúa: \_\_\_\_\_

Semestre evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**I PARTE:**

Con base a las evaluaciones realizadas durante el semestre, en el proceso de evaluación del desempeño, indique si cada uno de los aspectos presentados a continuación, fueron considerados una fortaleza o un área de oportunidad. Para ello, coloque una "X" en el espacio que corresponde. Si considera necesario dejar registro de las observaciones surgidas utilice los espacios proporcionados para ese fin.

**FORTALEZAS:**

**Instrumento aplicado: Encuesta para padres**

No.	Aspecto a calificar	Fortaleza	Oportunidad	Observaciones
1	Asigna y califica tareas y trabajos.			
2	Informa inmediatamente sobre los siguientes aspectos relacionados con sus hijos: cumplimiento de tareas, punteos obtenidos en exámenes, problemas de aprendizaje, progresos educativos y problemas de conducta.			
3	Informa sobre los contenidos que impartirá en cada bimestre y notifica anticipadamente de los exámenes que va a realizar.			
4	Se muestra accesible, amable y respetuoso cuando llega a buscarlo al colegio para preguntarle sobre algún aspecto relacionado con su hijo.			
5	Brinda tiempo suficiente a los alumnos para realizar largas tareas.			

Fundación educativa  
 Hoja de resumen General  
 Hoja No. 6/ Parte 2

**Instrumento aplicado: Encuesta para alumnos:**

No.	Aspecto a calificar	Fortaleza	Oportunidad	Observaciones
6	Brinda instrucciones comprensibles en ejercicios, exámenes y trabajos.			
7	Deja tareas sobre los temas que enseña en clase y las entrega calificadas.			
8	Domina el tema que enseña.			
9	Imparte clases amenas, entretenidas e interesantes.			
10	Muestra interés en todos sus alumnos. Reconoce sus esfuerzos, los felicita y estimula en sus actividades. Les informa sobre su rendimiento.			

**Instrumento aplicado: Hoja de observación de docentes.**

No.	Aspecto a calificar	Fortaleza	Oportunidad	Observaciones
11	Utiliza métodos y técnicas de enseñanza acordes al tema que imparte.			
12	Vela porque los alumnos mantengan el orden y la disciplina en el salón de clases.			
13	Utiliza los momentos didácticos dentro del salón de clases (motivación, contenido, recapitulación, y evaluación)			
14	Establece una relación de respeto y confianza con los alumnos.			
15	Asigna y revisa tareas relacionadas con los temas impartidos durante el período de clase.			

Fundación educativa  
Hoja de resumen General  
Hoja No. 6/ Parte 3

## II PARTE:

Luego de realizar la revisión e intercambio de opiniones, sobre el cumplimiento de las metas que se establecieron al inicio del semestre, entre los docentes y la institución, complete el siguiente cuadro colocando una "X" en el espacio correspondiente, dependiendo si la meta se cumplió en su totalidad, si se cumplió parcialmente o no se cumplió, durante el período evaluado. De haberse cumplido la meta solamente en forma parcial o de no haberse cumplido, describa en el espacio indicado, la conducta que se espera del docente durante el siguiente período de evaluación.

No.	Meta establecida	Si se cumplió en su totalidad	Algunas veces cumplió	No se cumplió en su totalidad	Conducta esperada para el siguiente período.
16	Asiste puntualmente a sus labores diarias y a actividades extraaulas. Cumple con el horario de labores.				
17	Presenta su planificación anual y semanal en las fechas establecidas.				
18	Lleva el control de las calificaciones y las entrega al coordinador en las fechas indicadas.				
19	Asiste a reuniones semanales con el coordinador de área.				
20	Asiste a las capacitaciones programadas por la institución para la cual labora.				

FIRMA DEL MAESTRO EVALUADO

FIRMA DEL COORDINADOR Y/O DIRECTOR

## CONCLUSIONES

1. Para que el Sistema de Evaluación del Desempeño refleje información real sobre la calidad de la enseñanza que brinda el docente, debe reunir la opinión de los padres de familia, de alumnos, una hoja de observación de clases y una hoja que evalúe las metas establecidas por la institución. Este último instrumento debe dar la oportunidad de que, tanto el docente como su jefe inmediato, brinden su opinión sobre el trabajo que el profesor realizó durante el período de evaluación.
2. Los padres de familia desean que los maestros los mantengan informados sobre el desempeño escolar de sus hijos. Esta situación se puede comprobar ya que los factores de información sobre incumplimiento de tareas, contenidos que el docente imparte, bajos resultados en exámenes, problemas de conducta y de aprendizaje, el progreso escolar de los estudiantes y la notificación anticipada de fechas de exámenes, obtuvieron porcentajes superiores al 80% en las encuestas realizadas.
3. Más del 80% de los alumnos encuestados consideran como importante, dentro de la labor docente, los siguientes factores: el dominio que el profesor tenga del tema que imparte, que las clases sean amenas e interesantes, que el maestro muestre interés por todos los alumnos, que brinde instrucciones adecuadas en los trabajos y exámenes, que reconozca los esfuerzos de los alumnos e informe con anticipación sobre fechas de exámenes.
4. En cuanto a la opinión de las autoridades de la institución, ellos consideran que de los veinticinco factores que se evaluaron dentro de la entrevista estructurada, solamente seis de ellos son considerados con una importancia media, en comparación con las otras diecinueve, que fueron calificadas con una alta importancia por más del 75% de las personas entrevistadas.

5. La directora y los coordinadores del colegio de Chimaltenango afirman que el qué hacer del maestro se divide en dos aspectos: el primero de ellos se relaciona con la actividad docente propiamente dicha y la segunda clase de actividades están relacionadas con aspectos administrativos.

## RECOMENDACIONES

1. Que las autoridades de la fundación utilice las encuestas de opinión aplicadas a padres de familia y alumnos, como instrumentos que miden la satisfacción del cliente externo de la organización.
2. Que luego de haber determinado las áreas de oportunidad de los docentes de la fundación, por medio de la evaluación del desempeño, los datos recabados sean utilizados como apoyo dentro de la creación del Programa de Capacitación de la institución.
3. Que las autoridades de los Consejos Administrativos de los colegios de la fundación, determinen y otorguen incentivos al personal docente, según los resultados obtenidos, luego de haber aplicado el sistema de evaluación del desempeño, para que dicho procedimiento cumpla con los objetivos para los cuales fue creado.
4. Que en el momento que la institución decida otorgar aumentos salariales a los docentes, estos se calculen tomando en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para que sirva de incentivo en la labora que los maestros realizan.
5. Que las autoridades de los colegios de la fundación, den seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño cada seis meses, para ayudar a la creación de una cultura de evaluación, de tal modo, que se vuelva parte de la vida de la institución, el que se supervise continuamente el desempeño individual de sus miembros.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. ALBIZUREZ, Mónica. Aplicación de un programa de evaluación del desempeño en un centro educativo. Guatemala,2001. 140 p. Tesis Lic. Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas.
2. ADAMS, Sam;GARRETH, John. Cómo ser un buen maestro; Introducción a la pedagogía. Argentina, Editorial Kapelusz, 1994. 324 p.
3. AMSTRONG, Miguel. Gerencia de Recursos Humanos; integrando al personal y a la empresa. Colombia, Editorial Legis, 1991. 266 p.
4. ARMAS, Henry. Evaluación del Desempeño del Personal Docente en Centros Educativos de la Ciudad de Guatemala. Guatemala, 1998. 59 p. Tesis Lic. Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas.
5. BACAL. Robert. Consiga el máximo rendimiento de su equipo. Joan Carles, traductor. España, Editorial McGraw Hill Profesional, 2002. 214 p.
6. BEGGS, William. La formación del maestro. s.l. Ediciones Troquel, 1994.174 p.
7. CASTILLO, José. Administración de Personal; Un enfoque hacia la calidad humana. Colombia, Ediciones ECOE, 1993. 363 p.
8. CERDÁ, Ana M.;SILVA, María de la Luz;NÚÑEZ, Iván. El sistema escolar y la profesión docente. Chile, 1999. 210 p. .
9. CITTÓN, Carla. Filosofía y Educación; ¿Cuál es la perspectiva? Ensayo publicado en <httpwww/monografias.com./trabajo5/filen/filen.shtml>. Venezuela, junio, 2000 6 p.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Germán Villamizar, Traductor. 5ª. Edición. México, Editorial McGraw Hill,2000. 540p.
11. -----.Gestión del talento Humano. Colombia, Editorial McGraw Hill, 2002. 474p.
12. DESSLER, Gary. Administración de personal. Pilar Mascaró, Traductora. 8ª. Ed. México, Editorial Prentice may, 2002. 700 Págs.

13. GONZÁLEZ, Miriam;GRIJALVA, Iván. La calidad educativa en México. Artículo publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 2003. 15 p.
14. JOHNSON, Erick. Consejos Prácticos para maestros de escuela. Argentina, Ediciones Tres Tiempos, 1994. 253 p.
15. KOONTZ, Harold;WEIHRICH, Henry. Administración; Una perspectiva global. 11a. Edición. México, Editorial Mcgraw Hill. México. 2001. 786 p.
16. LOUGULIN, Lidia. Profesores y alumnos. Comunicación o conflicto?. Buenos Aires. Editorial Librería del colegio, 1992. 187 p.
17. MOUSTAKAS, Clark. Autorrealización del profesor a través de la enseñanza. Madrid, Narceas, S.A. de Ediciones, 1994. 233 p.
18. PAZ, Alfredo. La evaluación del Desempeño como herramienta para la promoción del trabajador, Caso: Fábrica de pisos en la Ciudad de Guatemala. Guatemala, 2000. 50 p. Tesis Lic. Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas.
19. PEÑA, Armando. Análisis del instrumento de evaluación del desempeño docente de los centros educativos privados del distrito 11-02 de Puerto Plata. Artículo publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 2003. 32 p.
20. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Alberto Santiago Fernández, Traductor. 8ª. Edición. México, Editorial Prentice Hall, 1999. 675 p.
21. SÁNCHEZ, Francisco; et. al. La calidad de la educación en México. Artículo publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 2004. 11 p.
22. SÁNCHEZ, Miguel. De docente a formador. Nuevo método, Nuevo rol. Artículo publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 2004. 7 Págs.
23. SPRANGER, Eduard. El educador Nato. Buenos, Aires.Editorial Kapeluz, 1995. 167 p.
24. STEVENSON, Nancy. La motivación del personal de su empresa. Guías de bolsillo. España, Editorial Prentice Hall, 2000. 161 p.

25. UNESCO (París) La formación del personal docente para la educación en población; Una guía práctica. 1984. 198 p.
26. UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. (México) Estrategias para la innovación didáctica. Programa de formación el profesorado. 1992. 225p.
27. WERTHER, William.;DAVIS, Henry. Administración de personal y recursos humanos. México, Editorial McGraw Hill, 2000. 534 p.

**ANEXOS**

Anexo No. 1 Descripción de puestos personal docente.

Anexo No. 2 Encuesta aplicada a padres de familia, alumnos, coordinadores y directora del colegio de Chimaltenango.

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
GUATEMALA C.A.**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>PROFESOR(A) DE GRADO</b>	2. CATEGORÍA: DOCENTE
3. DIVISIÓN:	4. NATURALEZA DEL CONTRATO INDEFINIDO
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: OCTUBRE 2003

**II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

**Función Básica:**

Ser un facilitador y proveer medios adecuados para que los educandos desarrollen habilidades y destrezas que les ayudarán en su vida.

**III. DIMENSIÓN DEL PUESTO:**

1. **CONOCIMIENTOS:** Conocimientos del contenido del área que va a enseñar, conocimiento de Psicología infantil y evolutiva, fisiología del desarrollo humano, teorías del aprendizaje, técnicas de didáctica y manejo de grupos.

2. **HABILIDADES:** Comunicación, solución de conflictos, liderazgo, empatía, negociación, habilidades teatrales y musicales, creatividad y buena letra. Debe de poseer iniciativa para tomar decisiones en su área.

3. **CONDUCTA:** Autodisciplina, proactividad, respetuoso y debe de saber acatar normas establecidas. Su conducta debe de evidenciar los siguientes valores: amabilidad, diligencia, honestidad, orden, interés para prepararse académicamente.

**IV. RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR:**

1. **Equipo:** Tendrá a su cargo la utilización de equipo de cómputo y materiales audiovisuales que le sean prestados en el Centro de Recursos audiovisuales (CRAM)

2. **Responsabilidad por Información:** El maestro maneja información importante en cuanto a los alumnos que tiene a su cargo. Debe de llevar una hoja de información sobre sus alumnos. (alergias, medicamentos que no debe de consumir, entre otros) registros de asistencia y controles de alumnos becados.

3. **Supervisión:** Ejerce supervisión directa sobre el rendimiento y los alumnos que tiene a su cargo.

## V. RELACIONES DEL PUESTO

1. **Con personas dentro de la empresa:** El maestro de grado reporta directamente al Coordinador de su área. Tiene relación indirecta con el coordinador de proyectos especiales, el coordinador del Centro de Recursos, el contador del colegio y la secretaria administrativa. Y por último debe de mantener una comunicación cercana con los alumnos que tiene a su cargo.
2. **Con personas fuera de la empresa:** Debe de mantener comunicación cercana con los padres de familia para informarles del rendimiento de sus hijos. Reportándoles cuando surja alguna emergencia, necesite materiales, se observen mal comportamiento y bajo rendimiento.

## VI. REQUISITOS DEL PUESTO

1. **Nivel Académico:** El docente de nivel debe de poseer el título de maestro de primaria o preprimaria respectivamente. Y de preferencia deben de estar estudiando carreras en el ámbito de la Psicología, en educación o pedagogía.  
En el caso de los docentes de la sección secundaria, los maestros deben de poseer un título de maestro de Segunda Enseñanza o haber aprobado 20 cursos universitarios de algún profesorado que los convierta en personas calificadas para impartir las diferentes materias. Además debe de tener estudios en el ámbito de licenciatura en Psicología, educación o pedagogía preferentemente.
2. **Experiencia Laboral:** Tres años de trabajo como maestro.
3. **Requisitos Deseables:** Es deseable para la fundación que la persona que ocupe este puesto sea bilingüe Español-Inglés. Además debe de estar acostumbrado a trabajar bajo presión y en equipo.

## VIII. PRINCIPALES ACTIVIDADES

1. Cumplir con el horario de labores el cual es de 7:30 a 15:00 horas de lunes a viernes y estar en disponibilidad de participar en las actividades extracurriculares.
2. Elaborar planes semanales y/o mensuales según lo solicite el coordinador de su área.
3. Impartir su cátedra siguiendo las guías proporcionadas por la coordinación y de ser posible enriquecer los contenidos.
4. Responsabilizarse de la disciplina en el salón de clases mientras él (ella) esté presente en el mismo.
5. Llevar a cabo clases activas y participativas integrando las materias asignadas hasta donde sea posible, utilizando al máximo los recursos materiales y físicos disponibles, para lograr la excelencia académica de los educando.
6. Llevar el control de la asistencia de los alumnos.
7. Asignarle tareas a los alumnos de las clases que imparte diariamente y revisar y corregir tareas, cuadernos, libros de trabajo, exámenes; de manera que permitan una buena retroalimentación.
8. Establecer reglas claras y precisas para que los educandos realicen sus tareas asignadas.
9. Devolver, sin requerimiento alguno, cualquier material o equipo que haya pedido prestado a las oficinas centrales de la Fundación y/o CRAM, para que pueda ser utilizado por otros profesores.
10. Encargarse de la limpieza, orden y decoración del aula para fomentar hábitos en los educandos.
11. Reunirse con el Coordinador de su área semanalmente para evaluar el trabajo realizado y planificar los cambios necesarios.
12. Asistir a todas las capacitaciones que se planifiquen.

13. Entablar y mantener comunicación con los padres de familia para informarles del rendimiento del educando a través de citas, hojas de evaluaciones, hojas de reportes entre otros.
14. Citar y notificar a los padres de alumnos con problemas de conducta.
15. Preparar una lista de contenidos de cada una de las materias para enviarlas a los padres de familia como ayuda para que trabajen en casa con sus hijos
16. Preparación, aplicación y calificación de pruebas objetivas, siguiendo los lineamientos estipulados en el reglamento interno de Evaluación, para que reflejen el conocimiento real de los educandos.
17. Entregar calificaciones de período, sin requerimiento alguno, en la fecha estipulada por la coordinación del nivel para evitar retrasos en la preparación de las boletas.
18. Anualmente evaluar libros y contenidos.
19. Entregar libretas de calificaciones a los papás de los alumnos de su grado guía en la fecha y hora estipulada por la coordinación del nivel.
20. Cuidar recreo en los lugares y días que se le asignen.

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
OPINIÓN PADRES DE FAMILIA**

**Instrucciones:**

La Fundación Rose, está realizando cambios en el proceso de Evaluación del Desempeño para los docentes de la institución. Por ello, nos interesa conocer su opinión sobre los aspectos que usted, como padre de familia, considera importante de evaluar en relación, al trabajo que debería realizar el maestro como parte de su trabajo. Por favor, lea cada una de las actividades descritas y coloque una "X" en la columna que corresponde según considere que la actividad tiene una importancia alta, media o baja. Y brinde un comentario de sus respuestas.

No.	FACTORES	IMPORTANCIA			OBSERVACIONES
		Alta	Media	Baja	
1	Tener citas periódicas con los padres de familia.				
2	Informar sobre el porcentaje de asistencia que los alumnos tienen durante el año.				
3	Informar inmediatamente si su hijo no cumple con alguna tarea.				
4	Informar si su hijo ha sacado bajos resultados en algún examen.				
5	Informar sobre algún problema que su hijo tenga en el colegio por mala conducta o problemas con sus compañeros de clase.				
6	Informar sobre las dificultades de aprendizaje de su hijo.				
7	Informar verbal o por escrito sobre el progreso escolar de su hijo.				
8	Mostrar accesibilidad, amabilidad y respeto, cuando llega a buscarlo al colegio para preguntarle sobre algún aspecto relacionado con su hijo.				
9	Notificar con suficiente tiempo de anticipación si necesita que su hijo lleve algún material que usará en clase.				

Padres de familia

Hoja # 2

No.	FACTORES	IMPORTANCIA			OBSERVACIONES
		ALTA	MEDIA	BAJA	
10	Aplicar sanciones adecuadas a las faltas que cometen los alumnos.				
11	Asignar y calificar tareas y trabajos.				
12	Realizar una evaluación adecuada del aprendizaje del alumno.				
13	Brindar tiempo suficiente a los alumnos para realizar tareas largas.				
14	Informar sobre los contenidos que impartirá en cada bimestre.				
15	Notificar de los exámenes que realizará con suficiente anticipación				

Escriba en las siguientes líneas otra actividad importante que usted considere que el maestro realiza y que no esté en el listado anterior

---



---

Si fuera necesario, estaría dispuesto a brindar más información: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa escriba a continuación los siguientes datos:

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.....

**FUNDACIÓN EDUCATIVA  
OPINIÓN ALUMNOS**

**Instrucciones**

La Fundación educativa, está realizando cambios en el proceso de Evaluación del Desempeño para los docentes de la institución. Por ello, nos interesa conocer su opinión sobre los aspectos que usted, como alumno del colegio, considera importantes de evaluar en relación, al trabajo que debería realizar el maestro, como parte de su quéhacer. Por favor lea cada una de las actividades descritas y coloque una "X" en la columna que corresponde según considere si la actividad tiene una importancia alta, media o baja. Y brinde un comentario si así lo desea.

No.	FACTORES	IMPORTANCIA			OBSERVACIONES
		ALTA	MEDIA	BAJA	
1	Mostrar interés por todos los alumnos				
2	Establecer buenas relaciones con los alumnos dentro y fuera del salón de clases.				
3	Reconocer los esfuerzos de los alumnos, los felicita y estimula en sus actividades.				
4	Aceptar las opiniones de los alumnos, aunque sean contrarias a las suyas.				
5	Promover con el ejemplo valores éticos, morales y hábitos.				
6	Enseñar a los alumno que deben respetar a los maestros y a las autoridades del colegio				
7	Mantener la disciplina en el aula.				
8	Dejar tareas y calificarlas.				
9	Brindar instrucciones adecuadas en ejercicios, exámenes y trabajos.				
10	Aclarar dudas que surgen en clase.				
11	Distribuir en forma justa la carga de trabajo a lo largo del período de calificaciones.				

Para alumnos

Hoja # 2

No.	FACTORES	IMPORTANCIA			OBSERVACIONES
		ALTA	MEDIA	BAJA	
12	Informar con suficiente tiempo cuando hará un examen.				
13	Impartir clases amenas, entretenidas e interesantes.				
14	Utilizar métodos variados de enseñanza				
15	Dominar el tema que enseña.				
16	Actualizarse en los contenidos que imparte.				
17	Cumplir con los programas de estudio				
18	Informar al alumno cómo va su rendimiento y qué piensa de su conducta.				

Escriba en las siguientes líneas otra actividad importante que usted considere que el maestro realiza y que no esté en el listado anterior

---



---

Si fuera necesario, estaría dispuesto a brindar más información: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue afirmativa escriba a continuación los siguientes datos:

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.....

**FUNDACIÓN EDUCATIVA**  
**ENCUESTA DE OPINIÓN DIRECTORES Y/O COORDINADORES**

Nombre del Director y/ coordinador: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Instrucciones: La Fundación educativa, está realizando cambios en el proceso de Evaluación del Desempeño para el personal docente de la institución. Por ello, nos interesa conocer su opinión sobre los aspectos que usted, como director (a) y/o coordinador(a) de nivel, considera importantes de evaluar en relación al trabajo que debería realizar el maestro, como parte de su quehacer. Por favor lea cada una de las actividades descritas y coloque una "X" en la columna que corresponde, según considere si la actividad tiene una importancia alta, media o baja. Luego coloque un comentario en la casilla de observaciones.

No.	FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA	OBSERVACIONES
1	Asistir puntualmente a sus labores diarias y a actividades extraaulas.				
2	Planificar adecuada los cursos que imparte.				
3	Conocer y cumplir con el programa de estudios de la materia que imparte.				
4	Establecer y cumplir con los objetivos del curso que imparte y los alumnos .				
5	Manejar la disciplina dentro del aula, colegio y en actividades extraaulas.				
6	Utilizar métodos y técnicas adecuadas de enseñanza.				
7	Desarrollar destrezas de pensamiento en los alumnos.				
8	Utilizar los momentos didácticos dentro del salón de clase (motivación, contenido, recapitulación y evaluación)				
9	Promover y formar hábitos y valores morales a los alumnos				
10	Velar porque los alumnos mantengan limpia el aula en la cual imparte clases.				
11	Llevar el control de asistencia de los alumnos				
12	Asignar y revisar tareas relacionadas con los temas impartidos.				

Para coordinadores y directora

Hoja # 2

No.	FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA	OBSERVACIONES
13	Dar instrucciones claras a los alumnos para evitar confusión en la elaboración de trabajos y en los exámenes.				
14	Evaluar en forma adecuada y constante el aprendizaje de los alumnos.				
15	Llevar el control de las calificaciones y entregarlas al coordinador en las fechas indicadas.				
16	Asistir a reuniones semanales con el coordinador de área.				
17	Asistir a capacitaciones programadas por la institución para la cual labora.				
18	Mantener comunicación adecuada y constante con padres de familia de sus alumnos.				
19	Entregar calificaciones a padres de familia.				
20	Preparar listas de contenidos bimestrales para padres de familia.				
21	Cuidar recreos en lugares y días asignados.				
22	Tener relación y comunicación adecuada con el personal del colegio.				
23	Tener relación y comunicación adecuada con el jefe inmediato.				
24	Relacionarse adecuadamente con los alumnos.				
25	Mostrar disponibilidad e interés del maestro hacia el alumno para consultas académicas y personales.				

Escriba en las siguientes líneas alguna otra actividad importante que usted considere que el maestro realiza y que no esté en el listado anterior.

---



