

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS  
COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7”**



PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JUAN CARLOS ALEGRÍA SÁENZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Vocal 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º.	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EXAMEN DE  
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Mercadotecnia – Admón. de Op.	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández Lic. Vicente Freixas Pérez

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretaria:	Licda. Gladys Lissette Gutierrez Morales
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 25 de julio de 2013

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Licenciado Secaida:

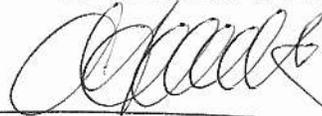
En atención a su designación como asesor de tesis profesional, atentamente le informo que he procedido a asesorar al estudiante Juan Carlos Alegría Sáenz, en la elaboración de su tesis titulada "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, presento a su Despacho mi dictamen favorable a efecto de que el estudiante Juan Carlos Alegría Sáenz pueda sustentar el examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

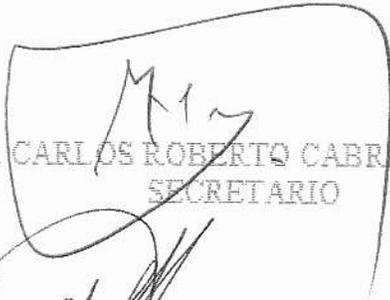
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

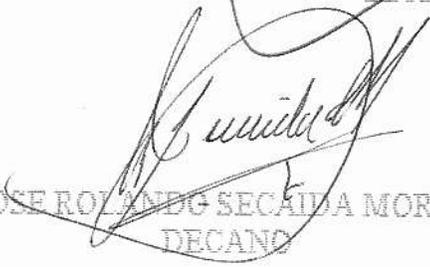
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,  
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 2-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de enero de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 253-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de octubre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7". Que para su graduación profesional presentó el estudiante JUAN CARLOS ALEGRIA SÁENZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLAND SECÁIDA MORALES  
DECANO

Ev.





## DEDICATORIA

- A Dios:** Señor, gracias por permitirme culminar ésta etapa de mi vida. Tu amor eterno me sostiene.
- A mis padres:** Juan Alberto Alegría Morán (Q.E.P.D.) siempre has sido mi ejemplo papito, y Norma Elizabeth Sáenz Mencos, gracias por tu amor incondicional y ejemplo de lucha incansable; recuerdo cuando me ayudabas a hacer mis tareas, este triunfo es tuyo.
- A mis abuelos (QEPD)** En especial a mi abuelita, Felisa Stella Mencos. Presentes tengo los sabios consejos (que ahora han tomado más sentido para mí) y el cuidado que me diste. Gracias mamá Stella.
- A mis hijos:** Mi mayor tesoro, José Andrés y Fernando Benjamín, son lo mejor de mi vida, mi inspiración. Los amo.
- A mi hermana:** Heidy Lisbeth, gracias por tu apoyo incondicional. Eres una gran mujer, me enorgullece ser tu hermano.
- A mi otro hermano:** Omar Ambrosio, en las buenas, en las malas y en las peores. Siempre hacia adelante.
- A mi familia:** En especial a mi tía, Blanca Sáenz, gracias por el apoyo y palabras de aliento.
- A mis amigos:** Ricardo Velásquez, Lic. Douglas Álvarez y Lic. Vidal Florián, gracias por el apoyo y por darme la oportunidad de conocer la gran calidad humana que tienen.
- A mis profesores:** En especial al Lic. Ariel De León y a la Licda. Edith Siekavizza, profesionales de gran capacidad y experiencia que me apoyaron en todo momento. Gracias por sus enseñanzas, pero sobre todo, por su don de gentes.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Gracias por la oportunidad de estudiar y aprender en tus aulas. ¡Siempre gloriosa!

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración	1
1.2 Proceso administrativo	1
1.2.1 Planeación	2
1.2.2 Organización	3
1.2.3 Integración	4
1.2.4 Dirección	5
1.2.5 Control	6
1.3 Gestión del talento humano	8
1.3.1 Concepto de gestión del talento humano	9
1.3.2 Procesos de la gestión del talento humano	10
a) Admisión de personas	10
b) Aplicación de personas	12
c) Compensación de personas	13
d) Desarrollo de personas	14
e) Mantenimiento de personas	15
f) Monitoreo de personas	17

Contenido	Página
1.4 Análisis, descripción y especificación de puestos	17
1.4.1 Objetivos del análisis, descripción y especificación de puestos	19
1.4.2 Métodos de análisis y descripción de puestos	21
a) Método de la observación	21
b) Método del cuestionario	22
c) Método de la entrevista	22
d) Métodos mixtos	23
1.5 Evaluación del desempeño	24
1.5.1 Definición	24
1.5.2 Evaluación del desempeño en las instituciones educativas	24
1.5.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	25
1.5.4 Responsables de evaluar	26
1.5.5 Beneficios de implementar la evaluación del desempeño	30
1.5.6 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño	33
1.5.7 La entrevista de evaluación como fuente de retroalimentación para la función de gestión del talento humano	45
1.5.8 Problemas comunes en la evaluación del desempeño	47

	Contenido	Página
2.6.12	Análisis de la relación desempeño-beneficios recibidos	71
2.6.13	Acerca de la implementación de beneficios por buen desempeño	72
2.6.14	Existencia de las descripciones y especificaciones de puestos	73
2.6.15	Costo de los errores de los colaboradores (impacto financiero)	76
2.6.16	Indicadores para evaluar	77
2.6.17	Análisis y discusión de resultados	78

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7**

3.1	Generalidades del modelo propuesto	80
3.2	Objetivos a cumplir con la evaluación propuesta	82
3.3	Políticas del sistema de evaluación del desempeño propuesto	83
3.4	Análisis, descripción y especificación de puestos	85
3.5	Descripción del método de evaluación del desempeño a utilizar	90
3.6	Proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño	94
	3.6.1 Preparación	94
	3.6.2 Desarrollo de la evaluación	98
	3.6.2.1 Forma de evaluar	99
	• Evaluación del desempeño para el período de prueba	99

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	49
2.1.1 Censo	49
2.2 Antecedentes	50
2.3 Aspectos legales aplicables	50
2.4 Misión y visión del colegio	51
2.5 Estructura organizacional	51
2.5.1 Instrumentos administrativos	53
2.6 Diagnóstico de la de evaluación del desempeño	54
2.6.1 Metodología actual	54
2.6.2 Acerca de la existencia de la evaluación del desempeño	55
2.6.3 Responsable de efectuar la evaluación del desempeño	57
2.6.4 Percepción del desempeño en el puesto de trabajo	58
2.6.5 Predisposición a mejorar	60
2.6.6 Retroalimentación en el puesto de trabajo	61
2.6.7 Información sobre cómo mejorar el rendimiento en el puesto actual	62
2.6.8 Necesidad de valorar el aporte de los colaboradores	64
2.6.9 Importancia de disponer de registros de la evaluación del desempeño	65
2.6.10 Situación actual respecto a la forma en que se dan los ascensos y traslados	68
2.6.11 Definición de valores y características más apreciados	70

Contenido	Página
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño para las actividades cotidianas</li> </ul>	102
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluación a docentes</li> </ul>	103
<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Evaluación a coordinadores</li> </ul>	106
<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Evaluación a colaboradores que realizan funciones de apoyo</li> </ul>	109
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.6.2.2 Partes complementarias para un mejor análisis del desempeño</li> </ul>	113
3.6.3 Análisis de la información	125
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.6.3.1 La entrevista de retroalimentación</li> </ul>	125
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> </ul>	126
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información</li> </ul>	126
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalización</li> </ul>	127
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la entrevista de retroalimentación</li> </ul>	128
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.6.3.2 Tabulación de resultados finales del período</li> </ul>	128
3.6.4 Monitoreo	131
3.7 Responsables de la administración del sistema	131
3.8 Responsables de evaluar	134
3.9 Resultados finales del período de evaluación	135
3.10 Presupuesto total de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	137

Contenido	Página
3.11 Plan de acción para implementación del sistema de evaluación del desempeño	138
3.12 Plan de crecimiento profesional	139
Conclusiones	140
Recomendaciones	141
Bibliografía	142
Anexos	143

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Organigrama general Colegio IMB-PC	52
2.	Organigrama específico Colegio IMB-PC, sede de la zona 7	53
3.	Conocimiento de los colaboradores acerca de la existencia de la evaluación del desempeño	56
4.	Puesto responsable de evaluar el trabajo	58
5.	Consideración de los colaboradores acerca de su desempeño en el puesto	59
6.	Retroalimentación en el puesto de trabajo	61
7.	Acerca de si le brindan información para mejorar su rendimiento	63
8.	Percepción de los colaboradores sobre si se le da importancia a su trabajo	65
9.	¿Considera que sería de ayuda disponer de registros que permitan comparar resultados de desempeño de un período a otro para verificar el progreso?	67
10.	¿Considera que los ascensos y traslados son otorgados de forma imparcial al mejor colaborador disponible?	69
11.	Consideración de los colaboradores sobre si definir los valores y cualidades del colegio, le permitirá incrementar la efectividad en su tarea	70
12.	Percepción de los docentes de recibir algún beneficio por el buen desempeño de las actividades realizadas	72
13.	Consideración sobre si le ayudaría a mejorar su trabajo, el que se le ofreciera algún beneficio por la adecuada ejecución del mismo	73
14.	Conocimiento de que exista el documento en donde se detallan las responsabilidades a su cargo	74
15.	Acerca de si sería de ayuda disponer de un documento en donde se detallan las responsabilidades a su cargo	75
16.	Proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores del Colegio IMB-PC sede de la zona 7	94

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Comparación de los diferentes métodos de evaluación del desempeño	34
2.	Impacto financiero por errores cometidos por los colaboradores	77
3.	Peso relativo de cada uno de los evaluadores en la evaluación del desempeño docente	81
4.	Información solicitada en el análisis de puestos	87
5.	Escalas gráficas: calificación de los factores	92
6.	Semaforización de los factores a evaluar	93
7.	Calendarización de las diferentes etapas para el adecuado desarrollo del proceso de evaluación del desempeño	96
8.	Tabulación de la información individual del período evaluado	129
9.	Tabulación de la información colectiva del período evaluado	130
10.	Responsabilidades por puesto para implementar el programa de evaluación del desempeño	133
11.	Detalle de puestos a evaluar de acuerdo a evaluador	135
12.	Tabla de resultados finales de la evaluación del desempeño	136
13.	Presupuesto total para la implementación del sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores del colegio IMB-PC, sede de la zona 7	137
14.	Plan de acción para implementar el sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores del Colegio IMB-PC, sede de la zona 7	138
15.	Plan de crecimiento profesional	139

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Ejemplo para evaluación del desempeño mediante escalas gráficas	38
2.	Ejemplo para registro de incidentes críticos	43
3.	Solicitud de información para análisis de puestos	88
4.	Formato para registro de incidentes críticos	91
5.	Formato para evaluación del desempeño del período de prueba	100
6.	Evaluación del desempeño para docentes. Parte a)	104
7.	Evaluación del desempeño para coordinadores. Parte a)	107
8.	Evaluación del desempeño para personal operativo y de funciones de apoyo. Parte a)	110
9.	Evaluación del desempeño para docentes. Parte b)	114
10.	Evaluación del desempeño para coordinadores. Parte b)	115
11.	Evaluación del desempeño para personal operativo y de funciones de apoyo. Parte b)	116
12.	Plan de desarrollo profesional para docentes. Parte c)	118
13.	Plan de desarrollo profesional para coordinadores. Parte c)	119
14.	Plan de desarrollo profesional para personal operativo y de funciones de apoyo. Parte c)	120
15.	Plan de desarrollo profesional para docentes. Seguimiento. Parte d)	122
16.	Plan de desarrollo profesional para coordinadores. Seguimiento. Parte d)	123

No.	Contenido	Página
17.	Plan de desarrollo profesional para personal operativo y de funciones de apoyo. Seguimiento. Parte c)	124

## INTRODUCCIÓN

El elemento más importante para alcanzar los objetivos organizacionales en cualquier empresa es el recurso humano, por lo que debe mantenerse constante la motivación a efecto de mejorar los resultados continuamente. En las instituciones educativas se debe incentivar de manera permanente a los distintos colaboradores, con el propósito de lograr un nivel de enseñanza de alta calidad en los alumnos.

Actualmente se han realizado importantes aportes en el área de recursos humanos, y la evaluación del desempeño surge como una alternativa para conocer la forma en que los empleados están cumpliendo con aquellas actividades que tienen asignadas. Es indispensable reconocer el esfuerzo realizado al cumplir con las obligaciones, así como identificar las áreas en las que sea necesario mejorar, para lograr mejores resultados de manera permanente.

Derivado de lo anterior se consideró oportuno efectuar el presente estudio, para ayudar al Colegio IMB-PC sede la zona 7 a identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores a fin de desarrollarlos profesionalmente y personalmente. Esta herramienta no es un fin en sí misma, si no que busca mejorar constantemente los resultados del personal.

Fue necesario levantar la información para hacer las descripciones y especificaciones de puestos, a partir de las cuales, se definieron los factores en los cuales se debía evaluar a cada colaborador, de acuerdo al tipo de puesto que ocupa.

El estudio se desarrolla en tres capítulos. El primer capítulo es el marco teórico, que sirve de base para efectuar el diagnóstico y posterior presentación de la propuesta de solución, pues incluye la presentación de definiciones y conceptos para comprender la investigación realizada.

El segundo capítulo es la investigación realizada en el colegio, en el cual se hicieron encuestas a los distintos colaboradores de las áreas docente y de

funciones de apoyo, así como entrevistas al Director y Coordinadores de área, para obtener información que sirva de sustento al diagnóstico realizado con sus correspondientes resultados.

El tercer capítulo es la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, que trata acerca de sus generalidades, objetivos, así como las políticas que lo regirán. Describe el método que se utilizará, así como las distintas fases que comprende y los responsables de evaluar. Se considero oportuno incluir el análisis costo-beneficio de la propuesta para establecer la conveniencia de implementar la propuesta. En el apartado de anexos se incluyen los formatos que deberán utilizarse para evaluar el desempeño.

Al final se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración

La administración es una de las áreas del conocimiento que ha sido abordada por distintos autores, derivado de su importancia y vigencia para cualquier época. Puede ser aplicada para cualquier actividad económica, política o personal.

A continuación se presentan algunas definiciones de administración:

- a) "Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas." (4:4)
- b) "Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas." (7:7)
- c) "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Si se quisiera sintetizar podría decirse que la Administración es la técnica de la coordinación." (6:14)

Como puede apreciarse, existen elementos comunes entre las diferentes definiciones de los autores. Todos se refieren a la gestión de grupos de trabajo a través de la coordinación. Otro elemento común es la eficiencia, concepto que implica optimizar el uso de los recursos y obtener de ellos el máximo rendimiento.

### 1.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo está integrado por la fase mecánica y la fase dinámica. La fase mecánica comprende la planeación y la organización, en

tanto que la fase dinámica agrupa la integración (abordada por algunos autores como integración de personal), la dirección y el control.

a) Definición:

El proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

Se puede decir que el proceso administrativo es una secuencia lógica, que permite que la administración se realice orientada a la obtención de determinados objetivos previamente establecidos, y aunque en la realidad no siempre se siga esta secuencia lógica y ordenada, esto no niega la importancia de las funciones de los gerentes. "Cualquiera que sea el orden en que se desempeñan las funciones, el hecho es que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan cuando administran." (7:10)

A continuación se desarrollará cada una de las etapas que forman parte de lo que se denomina proceso administrativo.

### **1.2.1 Planeación**

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, por tanto, representa los cimientos sobre los que se definirán los planes, objetivos y políticas de la empresa. La etapa de planeación está relacionada con la presente investigación, en que servirá de base para definir una secuencia lógica que ayude a coordinar las distintas fases de que consta la implementación del sistema de evaluación de desempeño que se propondrá.

a) Definición

"Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización." (7:159)

“La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos. Es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.” (4:118)

b) Importancia

“Podemos dar cuando menos cuatro razones para la planeación. La planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar.” (7:159)

La planeación es única, en el sentido que implica establecer los objetivos hacia los cuales se orientará el esfuerzo del grupo, además de ser la base de las demás fases del proceso administrativo.

También se puede mencionar que planear adecuadamente de forma constante, reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones e improvisaciones.

### **1.2.2 Organización**

La organización es la última etapa de la fase mecánica y afirma de modo concreto cómo y quién (el puesto, no la persona) va a hacer cada cosa. En la etapa de la organización se definen las funciones a realizar, se asignan los roles que ha de ocupar cada colaborador, se definen las responsabilidades por las que cada puesto es responsable, así como los subordinados bajo su mando; de ahí su importancia y aporte para la presente investigación, pues será necesario levantar la información para el análisis, descripción y especificación de puestos, que se encuentra íntimamente relacionada con ésta fase del proceso administrativo.

#### a) Definición

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (6:277)

“Proceso que consiste en crear la estructura de la organización.” (7:234)

“Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas, y al menos en teoría, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.” (4:20)

#### b) Importancia

La importancia de la organización deriva de la forma en que relaciona a los empleados con las actividades que deben realizar para cumplir los objetivos de la empresa. Su función consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos, además de establecer autoridad.

La organización reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. “La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.” (6:277)

### **1.2.3 Integración**

Algunos autores sobre la teoría de administración estudian la integración como una fase de la organización. Sin embargo, en el presente documento se abordará como una etapa específica, principalmente por el desarrollo de conocimientos y experiencias que se han tenido en el área de recursos humanos. Como podrá apreciarse, la vinculación con la presente

investigación radica en que una vez se disponga de las descripciones y especificaciones de puestos, éstas permitirán tener información que sirva de referencia para la integración de personas al colegio, en cuanto a las características y experiencia que deben tener.

a) Definición

“La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.” (4:356)

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (6:336)

b) Importancia

Efectuar adecuadamente la función de integración garantiza disponer de los elementos materiales y humanos en el momento oportuno.

“Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social, es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo tanto para proveer a su crecimiento, como para sustituir a los hombres y máquinas.” (6:337)

#### **1.2.4 Dirección**

“La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.” (6:384) Se puede decir también que, es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos fijados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

Uno de los elementos más importantes al abordar la etapa de dirección lo constituye la comunicación, ya que es la base sobre la que se efectúa la retroalimentación. A través de la comunicación se le brinda información significativa al colaborador respecto a la forma en que está cumpliendo con sus responsabilidades y respecto a la forma en que puede mejorar su rendimiento –si ese fuera el caso-, lo que equivale a retroalimentar al empleado respecto a la forma en que cumple con su trabajo.

a) Definición

“Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.” (4:460) Se puede apreciar que en la definición están implícitos conceptos que son indispensables para influir en las personas, tales como comunicación, liderazgo y motivación.

b) Importancia

La dirección es parte esencial de la administración, pues todos los demás elementos se le deben subordinar. “De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección.” (6:386)

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

### **1.2.5 Control**

A través del control los dirigentes se informan de la medida en que se ha dado cumplimiento a las demás fases del proceso administrativo. Un control efectivo permite detectar el grado de avance en el alcance de los objetivos y tomar –si es necesario- cursos alternativos de acción para corregir. Se puede

decir, que la evaluación del desempeño está altamente influenciada por la etapa de control, pues implica dar seguimiento a las metas y factores específicos que se definan para evaluar, así como realizar los ajustes necesarios para alcanzar el logro de los objetivos. La evaluación del desempeño implica efectuar valoraciones constantes de los resultados.

a) Definición

“Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.” (7:458) No existe forma de saber si los empleados a cargo tienen un desempeño adecuado, sino a través de esta función, pues permite comparar lo planeado con lo ejecutado.

“La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.” (4:578)

b) Importancia

La importancia de la fase de control radica en que permite determinar el grado de avance entre los resultados actuales y los esperados, con el propósito de realizar las correcciones oportunas, ya sea para mejorar o reformular nuevos planes. Es recomendable definir al principio el procedimiento de control, para realizarlo de manera parcial conforme avanza el proyecto, es decir, no es necesario que finalice lo planeado para que se definan los ajustes que se deben realizar.

“Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.” (6:441) La función básica del control es servir de medio de retroalimentación, comparar lo efectuado, en referencia al estándar establecido.

### **1.3 Gestión del talento humano**

“El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.” (2:4)

La buena relación entre la organización y sus empleados dependerá en buena parte de que ambos logren sus objetivos particulares, es decir, que sean beneficiados por el esfuerzo que cada uno aporta.

La gestión del talento humano “es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización y otra infinidad de variables importantes.” (2:6)

Según la percepción de distintos autores, indican que las personas pueden ser vistas como recursos o socias; en el primer caso únicamente se les ve como recursos productivos, en cuyo caso deben ser administrados para obtener de ellos, el máximo rendimiento posible; en el segundo caso, las personas proveen conocimientos, habilidades y capacidades que les permite tomar decisiones racionales.

Las empresas poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los proyectos, los logros y los errores en las organizaciones. Por eso, no es exagerado cuando se dice que el activo más valioso de una empresa es su capital humano, conformado claro está, por su personal. En este contexto, la importancia del talento humano está en la habilidad e interés por alcanzar los objetivos de desempeño y adaptarse al entorno, que en ocasiones puede ser variable.

### **1.3.1 Concepto de la gestión del talento humano**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (2:9)

“La administración de recursos humanos tiene como fin primordial ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. Asimismo, enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los colaboradores de la organización y la sociedad.” (8:175)

La administración de recursos humanos abarca todos aquellos procesos que tienen como propósito fortalecer el talento humano, a través de la captación y la selección del candidato ideal al puesto, para luego desarrollar en él las habilidades que le permitan cumplir de forma óptima con sus responsabilidades; así mismo, la administración de recursos humanos tiene a su cargo la gestión de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas para el personal, las que a su vez están ligadas en mayor o menor cuantía con los procesos de evaluación del desempeño, que tienen como propósito monitorear si se está cumpliendo con lo asignado en tiempo y calidad de acuerdo a los parámetros establecidos.

Es importante indicar que es vital disponer del apoyo e interés de los colaboradores para cumplir con las tareas que les sean asignadas de la mejor forma, lo que será más fácil cuando ambas partes perciban que se benefician de la relación que tienen. “La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (2:9)

La administración de recursos humanos debe ser capaz de contribuir a la eficacia organizacional, lo que se logrará cuando:

- Ayude a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcione competitividad a la organización.
- Suministre a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permita el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrolle y mantenga la calidad de vida en el trabajo.
- Administre el cambio.
- Establezca políticas éticas y desarrolle comportamientos socialmente responsables.

### **1.3.2 Procesos de la gestión del talento humano**

La administración de recursos humanos, implica una serie de actividades que tienen como propósito aprovechar de la mejor manera posible el talento humano disponible en la empresa. Por eso es importante dividirla en procesos que faciliten su gestión y manejo adecuado.

Los procesos de la gestión del talento humano se dividen de la siguiente forma:

- a. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevos miembros en la organización, incluye reclutamiento y selección. Son la puerta de entrada que solo se abre para aquellos candidatos que poseen las características que requiere la organización. Las empresas disponen de filtros que les permite identificar aquellas características importantes para ellos, las que les permiten alcanzar sus objetivos; de ahí que al efectuar los procesos de selección, haya candidatos que se descartan a medida que se avanza en el proceso. Sin embargo, no

solo la empresa elige los candidatos que le interesan, los candidatos mismos, eligen las empresas en las que les interesa laborar.

Los procesos para admisión de personas son diferentes, cada empresa tiene los suyos. Existen empresas que efectúan técnicas de selección sencillas, utilizando únicamente evaluaciones prácticas -por ejemplo, de computación- y una entrevista; y otras que de acuerdo a su capacidad financiera pueden escoger entre efectuar evaluaciones psicométricas, entrevistas, evaluaciones médicas e incluso pruebas de polígrafo; todo con el fin de seleccionar a los candidatos más aptos para la organización.

El reclutamiento se refiere a la forma en que la organización atrae candidatos para abastecer su proceso de selección: la empresa ofrece oportunidades de empleo y recibe respuesta a través de la manifestación de interés por parte de los candidatos. De acuerdo a la política de recursos humanos adoptada por la empresa, el reclutamiento puede ser interno, externo o de ambas formas. El reclutamiento interno busca al interior de la organización a los colaboradores para ofrecerles mejores oportunidades; funciona por medio de los ascensos o permutas, ofreciendo puestos que demanden mayor responsabilidad o puestos al mismo nivel, pero con funciones distintas que implica utilizar habilidades y conocimientos distintos. En tanto que el reclutamiento externo, busca en el mercado laboral a los candidatos que cumplan con las características deseadas. Ambos tipos de reclutamiento contribuyen a mantener actualizado el banco de candidatos disponibles para futuras oportunidades.

En cuanto a la selección, funciona como un filtro que solo permite el ingreso a algunas personas, las que tengan las características buscadas. Consiste en encontrar a la persona correcta para el puesto indicado en el momento oportuno. La selección persigue identificar al candidato mejor calificado, lo que asegurará -al menos en teoría-

obtener un mejor desempeño en el trabajo. Las diferencias entre las personas son tan amplias, en cuanto a su educación, experiencia, comportamiento y un sin fin de variables; de ahí la necesidad de disponer del proceso de selección para elegir al candidato idóneo.

En todo proceso de admisión de personas, es indispensable disponer de documentos de referencia, en cuanto al tipo de personas que se necesitan para ocupar los diferentes puestos. De ahí la necesidad de desarrollar en el colegio tanto descripciones como especificaciones de puestos, para orientar el proceso de selección hacia determinados tipos de habilidades y experiencias específicas.

- b. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas han de realizar, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

“Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo.” (2:137)

“La lógica de los procesos de incorporación de personas es clara: la organización ofrece puestos de trabajo vacantes para los cuales se exigen calificaciones que se deben especificar para seleccionar a los individuos que posean tales características. Esta lógica se deriva de los procesos de aplicación de personas: para que éstas ocupen cargos y posiciones en la organización, es preciso que tengan las condiciones y las características suficientes y adecuadas para ese fin.” (2:138)

La misión, la visión, los objetivos, los valores y la cultura organizacional constituyen un complejo contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan en las organizaciones. Por ello, la empresa trata de adaptar a las personas, sobre todo a los de reciente ingreso. La

socialización organizacional es la forma en que la empresa recibe a los nuevos miembros y los integra a su cultura, contexto y sistema, de manera que se puedan comportar de acuerdo a las expectativas de la organización.

Adelante se detalla la información que corresponde al análisis, descripción y especificación de puestos, así como a evaluación del desempeño, que son la parte medular de esta investigación. Este proceso de la gestión del talento humano es el que se utiliza como base para el desarrollo de ésta investigación.

- c. Compensación de personas: procesos utilizados para incentivar a los empleados y satisfacer sus necesidades básicas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales. Estos procesos constituyen los principales elementos para incentivar y motivar a los trabajadores. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Los sistemas de recompensas son diferentes de acuerdo a las empresas y existen distintos enfoques; el enfoque tradicional, en el que predomina la idea que las personas están motivadas por incentivos económicos, salariales y materiales; en tanto que el enfoque moderno, indica que las personas están motivadas por una variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, las necesidades de realización personal, etc. Estos sistemas de recompensa tienen un efecto directo en la capacidad de las empresas para atraer, retener y motivar a los trabajadores; pero a su vez, tienen el efecto al interior de elevar los costos laborales.

La remuneración total del colaborador consta de tres elementos: el primero es la remuneración básica, que está formada por el salario mensual o quincenal. La segunda que corresponde a los incentivos salariales, tales como los bonos o la participación en los resultados; y por último las prestaciones, como el seguro de vida, transporte, etc.

Es importante mencionar el papel que cumplen las recompensas, ya que son alicientes que motivan cierto tipo de comportamientos deseados por la organización.

La remuneración no sólo pretende recompensar a los colaboradores por su trabajo, sino también hacer que la vida sea más agradable. Una de las formas de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlos, tendrían que comprar con el salario que reciben.

Las prestaciones y servicios son formas indirectas de la remuneración total. Como se puede apreciar, las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las empresas otorgan a sus empleados, y constituyen un pago adicional a sus salarios. Dependiendo de la empresa, adoptan una diversidad de formas, tales como asistencia médica, seguro de vida, alimentación, transporte, planes de jubilación, etc.

Los incentivos pueden y deben estar relacionados con los resultados del trabajo de los colaboradores. Está comprobado que no únicamente las recompensas financieras mantienen motivados a los colaboradores, sino también aquellas relacionadas con el reconocimiento de los aportes al interior de la organización.

- d. Desarrollo de personas: procesos efectuados para capacitar e incrementar el desarrollo de los empleados. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de comunicación e integración y planes de crecimiento.

Los procesos de desarrollo tienen una estrecha relación con la educación. Desarrollar a las personas significa brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones e ideas para que modifiquen sus hábitos y comportamientos, de manera que sean más eficaces en lo que hacen. En este sentido, la capacitación puede ser entendida como, un medio para desarrollar las competencias de la

persona para que pueda ser más productiva, creativa e innovadora y contribuya de mejor forma al alcance de los objetivos organizacionales. De esta forma, la capacitación agrega valor a las personas, la organización y a los clientes; enriquece el patrimonio humano de la empresa. Se debe tener presente que, la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el tiempo actual, en las responsabilidades asignadas al puesto actual. En tanto que el desarrollo, se enfoca en los puestos que han de ocupar en el futuro y en las nuevas habilidades y capacidades que requerirán ahí. Ambos, como puede apreciarse, son procesos de aprendizaje.

Por tanto, la capacitación y desarrollo en un colegio, debe estar orientada al aprendizaje de conocimientos específicos relacionados con los puestos que actualmente ocupan los colaboradores y a la identificación de aspectos a reforzar, basados en modelos previamente elaborados y definidos. La capacitación y el plan de desarrollo profesional, deben estar íntimamente ligados a la evaluación del desempeño.

- e. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear un entorno ambiental y psicológico satisfactorio para el personal. Incluyen higiene, seguridad y calidad de vida, y administración de la disciplina.

Los procesos de mantenimiento de personas buscan mantener satisfechos los recursos humanos de la organización en el largo plazo. Requieren prestar atención especial a los estilos administrativos, las relaciones con los empleados, la seguridad y la higiene en el trabajo. Persiguen sobre todo, mantener satisfechos y motivados a los colaboradores, así como asegurarles las condiciones físicas y psicológicas para que se mantengan en la empresa.

Entre los estilos administrativos más destacados están: el sistema autoritario-coercitivo, el cual se sustenta en una absoluta falta de confianza hacia los subordinados, éstos no se sienten en la libertad para discutir sus trabajos con los superiores, están motivados negativamente por el miedo y el temor; el sistema autoritario-benevolente, implica una confianza condescendiente con los subordinados, pero igualmente los colaboradores no se sienten con la libertad de discutir sus trabajos con los superiores, aunque están motivados por recompensas y sanciones; en el sistema consultivo, existe una confianza razonable a los empleados, éstos se sienten en libertad para discutir sus trabajos con los superiores y son motivados mediante recompensas, sanciones ocasionales y algo de participación; por último, el sistema participativo, en el cual existe total confianza en los subordinados, éstos se sienten en libertad para discutir su trabajo con los superiores y son motivados por factores económicos.

En cuanto a la disciplina se refiere, se puede decir que es la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos aceptables en una organización. En otras palabras es el autocontrol y autodisciplina ejercido por las personas en ellas mismas. Bajo este enfoque, las personas ajustan su comportamiento a lo esperado por la organización, en tanto que ésta última, se encarga de verificar el alcance de las metas y objetivos. Sin embargo, no todas las personas asumen el compromiso de ésta autodisciplina, por lo que en ocasiones es necesaria alguna medida de acción disciplinaria frecuentemente llamada sanción. Se trata de imponer una acción disciplinaria externa para establecer los límites del comportamiento que la organización considera aceptable.

En lo que refiere a higiene y calidad de vida en el trabajo, la organización tiene la responsabilidad moral de garantizar un lugar en

donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas.

- f. Monitoreo de personas: son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

El mantenimiento de las personas se refiere a seguir, acompañar, orientar y mantener a las personas dentro de determinados límites de variación. El fin último de estas acciones es garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. En ese sentido, es necesario el acceso a información relevante relacionada con los trabajos de las personas para la toma de decisiones.

Juegan un papel importante las bases de datos, ya que funcionan como un sistema de almacenamiento de datos, debidamente codificados y disponibles para la obtención de información. Esos datos son elementos que sirven para formar juicios o para la resolución de diversos problemas; es lo que comúnmente se denomina procesamiento de datos, que no es más que acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o transformarlos en información relevante.

Cada proceso influye de una u otra forma en los demás, por eso es importante dedicar el tiempo necesario para verificar la adecuada realización de las actividades en cada uno de ellos.

#### **1.4 Análisis, descripción y especificación de puestos**

El análisis, descripción y especificación de puestos es parte del proceso de aplicación de personas y se refiere a la forma en que se busca la información para detallar las actividades y requisitos de un puesto. Ésta

información se obtiene a través de un proceso sistemático denominado análisis de puestos, en que la información de distintos tipos de trabajo se ordena y se evalúa. Se puede decir que “el análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos” (3:77)

El análisis de puestos supone un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador, quienes deben interrelacionarse y ayudarse mutuamente para obtener información objetiva de los puestos. “La información del análisis de puestos se utiliza con el propósito de elaborar tanto descripciones como especificaciones del puesto.” (5:87)

- **Descripción de puestos**

“Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.” (8:96)

En las empresas es común que las descripciones de puestos tengan el mismo tipo de formato. El código, la fecha y la identificación de la persona que describió el puesto son elementos básicos de una descripción de puestos. La descripción del puesto, debe ser capaz de señalar las funciones básicas del puesto y aunque no tiene una estructura rígida definida, suele contener la siguiente información:

- a) Identificación del puesto
- b) Resumen del puesto
- c) Relaciones, responsabilidades y deberes
- d) Autoridad
- e) Criterios de desempeño
- f) Condiciones de trabajo

- **Especificación o perfil del puesto**

La especificación del puesto se refiere a las características humanas que debe tener el ocupante del puesto para satisfacer las responsabilidades que tiene asignadas. "Es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental." (8:98)

"La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: ¿Qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo?" (3:102)

El perfil puede ser un documento aparte de la descripción del puesto, aunque usualmente se encuentra en la parte posterior a ésta.

#### **1.4.1 Objetivos del análisis, descripción y especificación de puestos**

Aunque existen distintas opiniones de autores especializados en el área de recursos humanos, la mayoría coincide en señalar los siguientes como los objetivos para efectuar el análisis, descripción y especificación de puestos:

1.4.1.1 Ayudar al reclutamiento: la información contenida en la descripción y especificación de puestos es la base para decidir el tipo de personas que se deben captar, así como la información que se debe publicar a través de las diferentes técnicas de reclutamiento.

1.4.1.2 Ayudar a la selección: decisiones relacionadas con el tipo de personas que se contratan. "Características del ocupante del cargo, requisitos exigidos." (2:190)

1.4.1.3 Brindar material para entrenamiento: contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante del puesto. "El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de

habilidades –y por tanto capacitación- que se requieren.”  
(3:78)

- 1.4.1.4 Servir de base para la evaluación y clasificación de cargos: factores de especificación que se deben utilizar como factores de evaluación de cargos y definición de franjas salariales. En general, se puede decir que cuanto mayores sean los deberes y responsabilidades, así como los conocimientos y habilidades requeridos, mayor es el valor relativo de ese puesto para la empresa.
- 1.4.1.5 Evaluar el desempeño: “Definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar.” (2:190). Lo anterior permitirá determinar qué se debe hacer y cómo se debe hacer, para comparar el desempeño en el puesto con el rendimiento deseado y así reconocer el mérito funcional.
- 1.4.1.6 Servir de base para programas de seguridad e higiene: suministrar información relacionada con condiciones de insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos. Es necesario que los empleados conozcan sobre los riesgos que enfrentan, para realizar su trabajo de manera segura.
- 1.4.1.7 Asegurar la asignación completa de responsabilidades: “El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas.” (3:78) En ocasiones, es a través del análisis de puestos que se identifican tareas que deben ser asignadas; para esto no sólo se debe considerar lo que los empleados reportan como sus actividades, sino también el conocimiento del alcance de los puestos.
- 1.4.1.8 Guiar al gerente: “Información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.” (2:190)

#### 1.4.2 Métodos de análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos es responsabilidad de línea y función de staff, es decir, "la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de cargos." (1:337)

En seguida se estudiarán los métodos más populares para efectuar análisis y descripción de puestos:

- a) **Método de la observación:** el análisis del puesto se realiza observando al ocupante del puesto cuando efectúa sus labores de manera directa y dinámica, entonces el analista de puestos anota las observaciones que considere claves. "Es más recomendable para aplicarlo en los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos." (1:338) En ocasiones es posible que los resultados no tengan la precisión deseada, pues "el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes." (8:94) "La observación por sí sola es por lo general, un medio insuficiente para realizar el análisis del puesto, sobre todo cuando las actividades mentales predominan en un puesto."(5:91) "La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado durante un ciclo completo de labores. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Es necesario alentar a la persona que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado." (3:83)

- b) **Método del cuestionario:** otro método eficaz de obtener información es que los empleados respondan cuestionarios en los que describen sus deberes y responsabilidades. Los cuestionarios son diligenciados por el ocupante del puesto, por el supervisor o por ambos. Antes de aplicarlo, es necesario decidir qué tan estructurado se necesita que sea, así como efectuar algunas pruebas con ocupantes del puesto, para garantizar que el contenido del cuestionario sea entendido, así como establecer la adecuación de preguntas y eliminar algunos detalles innecesarios o posibles ambigüedades. Ente las ventajas de este método se puede indicar que “es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.” (1:340) Cuando se utiliza este método es necesario que el analista sea cuidadoso con la información que obtiene, pues “algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente.” (5:90)
- c) **Método de la entrevista:** el método de la entrevista es ampliamente utilizado, y demanda que previo a usarse, el mismo sea presentado a los empleados para evitar que estos no estén dispuestos a brindar toda la información que se necesite, derivado que en ocasiones son interpretadas como evaluaciones de eficiencia. “Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. “ (2:186) La entrevista es tal vez el método más ampliamente utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto. Además,

entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a luz. “Una entrevista es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.” (3:81)  
“Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos.” (5:91)

d) **Métodos mixtos:** es evidente que cada uno de los métodos hasta ahora presentados tiene sus ventajas y desventajas, por lo que debe definirse el método o la combinación de dos o más para satisfacer adecuadamente el trabajo que se emprenderá en la organización. “Los más utilizados son:

- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- ✓ Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- ✓ Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- ✓ Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- ✓ Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.” (1:343)

“Los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea.” (8:94)

Para la presente investigación, se utilizará el método mixto de cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. Posteriormente se validará la información obtenida con el Coordinador Académico del colegio.

## **1.5 Evaluación del desempeño**

### **1.5.1 Definición**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente.” (1:357)

Es importante que toda organización disponga de un sistema de evaluación del desempeño, para que le permita detectar entre otros, problemas de supervisión o apoyo, ajuste de la persona al cargo, falta de capacitación o de conocimientos específicos de la posición que ocupa, para establecer los medios que permitan eliminar o disminuir tales problemas.

“La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.” (2:198)

### **1.5.2 Evaluación del desempeño en las instituciones educativas**

Durante largo tiempo ha predominado en las aulas de las instituciones educativas, el modelo pedagógico tradicional, donde ha prevalecido en los alumnos el aprendizaje memorístico y repetitivo, modelo en el cual no se ha realizado un proceso de evaluación del desempeño docente.

Incluso al efectuar la presente investigación, se determinó que a la presente fecha, el Ministerio de Educación no dispone de una política que contemple la evaluación del desempeño, y es de conocimiento general que actúa como un proceso importante en la gestión del talento humano.

En las instituciones educativas en general, el tema de la evaluación del desempeño es reciente. Y es que, en una institución educativa su implementación es necesaria y compleja, pues se aplica a una realidad llamada educación, en donde los resultados no se miden en productos tangibles, sino en logros académicos, educativos, sociales o culturales.

La evaluación del desempeño en la educación ha sido difícil de realizar ya que incluye efectuar seguimiento a la pluralidad de labores que realizan los docentes; eso implica una gran inversión de tiempo y recursos económicos. Además, hay que agregar que, no se dispone de herramientas administrativas tales como descripciones y especificaciones de puestos en donde se detallen las funciones a cumplir.

Por estas razones, es necesario definir para la institución educativa en investigación, los estándares, indicadores y aspectos de referencia para caracterizar el desempeño del colaborador.

### **1.5.3 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo entre evaluador y evaluado. "Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización." (1:363)

"La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa." (1:364)

Un objetivo se puede definir como, el resultado que se espera alcanzar en el corto, mediano o largo plazo. Para el sistema de evaluación de desempeño son los siguientes:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos del grupo en su vinculación con los de la entidad, y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones diseñadas para el puesto.
- Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los grupos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
- Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
- Utilizar métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
- Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

#### **1.5.4 Responsables de evaluar**

La responsabilidad por el proceso de verificación, medición y acompañamiento del desempeño se atribuye a diferentes actores, de acuerdo a la política de recursos humanos desarrollada. En algunas organizaciones existe una rígida centralización, en cuyo caso se asigna en su totalidad a un

órgano de staff del área de recursos humanos. En otros casos se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, por lo que la centralización es moderada, ya que intervienen participantes de distintas áreas de la organización. En organizaciones más vanguardistas la evaluación del desempeño es responsabilidad del propio empleado, con supervisión de su inmediato superior.

En la mayoría de empresas se efectúa centralizado en lo que corresponde a la construcción e implementación del sistema y descentralizado en lo referente a la aplicación o ejecución.

La evaluación del desempeño descentralizada genera un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el grupo de trabajo de las diferentes áreas de la organización.

La evaluación centralizada es menos objetiva, porque no involucra la participación de todos los interesados, lo que impide que la misma se enriquezca. Es importante mencionar que son pocas las organizaciones que impulsan procesos de autoevaluación en los cuales los colaboradores se autocalifican.

“De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación de desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.” (1:357)

- El gerente

En la mayor parte de organizaciones es el gerente el responsable del desempeño de sus subalternos y de su evaluación. Recibe asesoría de un órgano de staff que es el encargado de administrar el sistema, a través de la

definición de los criterios para evaluar. Cada jefe mantiene su autoridad de línea.

- El empleado

"Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización."  
(1:358)

- El empleado y el gerente

Este tipo de evaluación pretende ser participativa y motivadora para los colaboradores, por lo que en conjunto con el supervisor o jefe, el empleado debe formular objetivos de forma consensuada, lo que representa una verdadera negociación entre ambas partes. Posteriormente el colaborador debe adquirir el compromiso pleno de cumplir con los objetivos planteados, por lo que algunas organizaciones firman una especie de contrato, que sirve de soporte para tal fin. A continuación se debe negociar con el gerente la asignación de recursos y medios que se hará para alcanzar los objetivos planteados. Seguidamente se realizará el análisis del desempeño, es decir "el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados."  
(1:359)

Conforme se avanza en la consecución de los objetivos, se debe efectuar una medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Por último se debe dar una retroalimentación intensiva y medición conjunta continua, con el propósito que el colaborador tenga suficiente información acerca de cómo marcha en el trabajo.

- El equipo de trabajo

El equipo de trabajo puede evaluar a cada uno de sus miembros, con el objetivo de mejorar el trabajo. En este caso, el equipo responde por la evaluación de desempeño de sus miembros y define sus responsabilidades y metas

- El órgano de gestión de personal

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. En este tipo de evaluación, los gerentes de cada área envían información al órgano de gestión de personal, que es el encargado de emitir informes o programas. "Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona." (1: 361)

- Comité de evaluación

"En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño." (1:361)

- Evaluación de 360°

“Recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado... La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo.” (2:203)

#### **1.5.5 Beneficios de implementar la evaluación del desempeño**

Cuando un sistema de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, presenta distintos beneficios a corto, mediano y largo plazo, para el individuo, la organización y la comunidad.

- Beneficios para los docentes y personal que desarrolla funciones de apoyo:
  - ✓ Conocer con anticipación el comportamiento y rendimiento que la institución educativa espera de él.
  - ✓ Conocer cuáles son las expectativas del director acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación efectuada.
  - ✓ Establecer en conjunto con el director, las medidas correctivas para mejorar su desempeño. Por un lado, la acción que emprenderá el colegio para desarrollarle y por el otro, la acción que deberá realizar el colaborador por su cuenta.

- Beneficios para el director
  - ✓ Evaluar de mejor forma el desempeño y comportamiento de los colaboradores, es decir, de manera objetiva con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
  - ✓ Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de conducta de los colaboradores.
  - ✓ Promover la comunicación entre el director y los colaboradores, para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y de esa forma darle a conocer la forma en que está desarrollándose.
  
- Beneficios para el colegio
  - ✓ Disponer de un medio que permita evaluar el potencial humano, lo cual le permitirá definir la contribución de cada uno de sus colaboradores.
  - ✓ Puede identificar a los docentes y empleados que realizan funciones de apoyo que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a aquellos que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
  - ✓ Tener una mayor dinámica al dar oportunidades a los colaboradores, estimulándolos para que tengan un mejor rendimiento y así mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Como punto de partida, se deberá establecer si el colegio dispone en la actualidad de descripciones y especificaciones de puestos, que permitan a los colaboradores tener un panorama general de las actividades que se pretende

cumplan, así como de las características humanas necesarias, para desarrollar adecuadamente las funciones asignadas a los distintos puestos. Esto incluye a los directivos, docentes y personal del área de apoyo. Se debe tener presente el perfil del candidato ideal, para buscarlo en el mercado laboral.

En caso no se disponga de las descripciones y especificaciones de puestos, será importante efectuar el análisis correspondiente, para recopilar la información necesaria, así como determinar el método o la combinación de métodos que sea la más adecuada para la institución, con el propósito de dotar al colegio de estos instrumentos tan útiles para la gestión de personal.

En el proceso investigativo, se observará la forma como se realiza la comunicación entre subalternos y supervisores, con el propósito de establecer si es necesario mejorarla, para el incremento de la efectividad de los colaboradores, así como, establecer la manera en que se retroalimenta a los empleados sobre el cumplimiento de sus labores.

Asimismo, se determinará si es viable proponer la evaluación del desempeño en el colegio, tomando en cuenta los diferentes beneficios a los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje, en cuyo caso, el colegio podrá disponer de personal más comprometido con sus labores.

De ser necesaria la implementación del sistema de evaluación del desempeño, se deberá ser cuidadoso al momento de elegir el método o métodos que se utilizarán para evaluar, ya que se deberá buscar aquel que sea el más adecuado para una institución educativa y que permita promover de mejor forma la efectividad de los colaboradores.

Se pretende recabar toda la información que permita proponer la solución que ayude a superar los problemas que se tienen actualmente. Para ello será vital que el especialista disponga del apoyo de la alta administración del colegio, así como del personal de las diferentes áreas.

### **1.5.6 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño**

La evaluación del desempeño de grupos de personas en la organización no es una tarea sencilla, razón que propició que las empresas diseñaran sus propias formas de evaluar bastante populares, por lo que actualmente se les denomina métodos tradicionales de evaluación del desempeño. En algunas organizaciones es común encontrar distintos sistemas para evaluar a los colaboradores que ocupan diferentes posiciones o se ubican en diferentes áreas de trabajo. Cada sistema tiene como propósito ayudar al alcance de diferentes objetivos específicos y a determinadas características del grupo involucrado. Es importante definir el método adecuado, en virtud que servirá de base para la obtención de resultados. Cabe destacar que la evaluación del desempeño es un medio a través del cual se mide el avance en la labor de los empleados. "Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones." (1:367)

Para el caso particular de la propuesta que se presentará, se utilizará el método de las escalas gráficas y el método de incidentes críticos, ya que se considera que son los que mejor se ajustan a la naturaleza de la empresa investigada, es decir, una dedicada a la prestación de servicios educativos.

Primeramente, se presentará un cuadro comparativo de los diferentes métodos de evaluación del desempeño que existen, en donde se presentan las ventajas y desventajas de cada uno. Posteriormente, se profundiza en el detalle de cada uno.

## CUADRO 1

### Comparación de los diferentes métodos de evaluación del desempeño

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Método de escalas gráficas	Evalúa el desempeño mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores a evaluar, en tanto que en las columnas están los grados de variación de tales factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sencilla y fácil de comprender y utilizar.</li> <li>• Visión gráfica y visual de los factores a evaluar.</li> <li>• Facilita la comparación de los resultados de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede producir el efecto de generalización (efecto halo)</li> <li>• Únicamente evalúa el desempeño anterior</li> <li>• Limita los factores de evaluación.</li> </ul>
Método de elección forzada	Consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque, el evaluador debe elegir una o dos, las que más se apliquen al desempeño del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita el efecto de la generalización (efecto halo)</li> <li>• Elimina la subjetividad de la prueba</li> <li>• No requiere capacitación a los evaluadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y construcción del instrumento muy complejas</li> <li>• No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación</li> <li>• No provoca retroalimentación de los datos, ni permite comparaciones</li> </ul>
Método de investigación de campo	A través de este método, un especialista en evaluación del desempeño se reúne con el superior inmediato de los subordinados para determinar las causas y motivos de tal desempeño, mediante el análisis de situaciones particulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye la responsabilidad de línea (supervisor evalúa) y la función de staff (recursos humanos asesora)</li> <li>• Permite planificar acciones para el futuro, por ejemplo, programas de entrenamiento</li> <li>• Permite evaluar a fondo el desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo operacional elevado, pues requiere la asesoría del especialista</li> <li>• Proceso de evaluación lento y tardado</li> <li>• Poca participación del evaluado</li> </ul>

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Método de los incidentes críticos	Es sencillo y se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. El método no se preocupa por las características normales, sino por aquellas muy positivas o muy negativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el desempeño excepcional, sea bueno o malo</li> <li>• Hace énfasis en los aspectos excepcionales del desempeño</li> <li>• Método fácil de instituir y utilizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ocupa de los aspectos normales del desempeño</li> <li>• Puede resultar tendencioso y parcial, al fijarse en pocos aspectos del desempeño</li> </ul>
Método de comparación por pares	Es un método que permite comparar a los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil construcción e implementación</li> <li>• Permite comparación de subalternos en factores específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un método que aporta escasa información global</li> <li>• Se considera un método de evaluación menos completo que los otros</li> </ul>
Método de frases descriptivas	Este método es ligeramente diferente al método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala del grupo de frases, aquellas que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite seleccionar las características que se adecúan al evaluado</li> <li>• Es sencillo y fácil de implementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No brinda suficiente información respecto al desempeño del evaluado</li> <li>• Únicamente brinda información general</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre de 2011

- **Método de las escalas gráficas**

“Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada , en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. “(1:367)

Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan.

Los colaboradores de un colegio suelen ser evaluados en una escala que puede ir de bajo a alto, encontrando entre ambas denominaciones intermedias, por lo que se les califica marcando aquella que mejor describe el desempeño de sus obligaciones. Es común dar valor numérico a los factores evaluados, para luego totalizar y obtener la nota de la evaluación.

Es necesario neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir negativamente en los resultados. En ocasiones se le critica por la forma en que maneja los resultados obtenidos, al reducirlos a simples expresiones numéricas. Sin embargo, al aplicársele adecuadamente, esa expresión numérica es una de sus virtudes, pues permite que sea sencilla su interpretación de manera cuantitativa.

Así mismo, es oportuno mencionar que entre un desempeño débil o insatisfactorio y uno óptimo o excelente, existen denominaciones intermedias que ahora trataremos: las escalas gráficas continuas son aquellas que solo

definen dos puntos extremos, por tanto, la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. En las escalas gráficas semicontinuas, el tratamiento es idéntico al de escalas continuas, pero con la diferencia que entre los puntos extremos de la escala se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación: Por último, las escalas gráficas discontinuas son aquellas en las que ya se estableció y describió la posición de sus marcas, de las que el evaluador deberá escoger una para valorar el desempeño. Para la presente investigación se utilizarán las escalas gráficas discontinuas. A continuación se presenta un ejemplo en donde se utiliza para la evaluación el método de escalas gráficas discontinuas:

## Formato 1

### Ejemplo para evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Nombre completo \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

División: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Calificación					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<b>Producto</b> Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	Siempre mantiene una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios	
<b>Calidad</b> Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, orden y esmero	Comete demasiados errores y el servicio muestra desorden	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
<b>Responsabilidad</b> Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio en el plazo estipulado	Es imposible depender de sus servicios	No siempre se puede contar con resultados deseados	Se puede depender de él con supervisión normal	Dedicado, basta con darle una pequeña directriz	Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	
<b>Cooperación. Actitud</b> Pondere la voluntad para cooperar, la manera de acatar órdenes	Poco dispuesto a cooperar y demuestra falta de educación	A veces difícil de tratar. Le falta entusiasmo	Generalmente cumple lo que se le dice	Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a sus colegas	Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011

Factores de evaluación	Calificación					Puntos
<b>Sentido común e iniciativa</b> Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se equivoca con frecuencia y es conveniente darle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas con elevado grado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
<b>Presentación personal</b> Considere la impresión que la presentación del empleado produce en los demás	1-2 Relajado. Descuidado	3-4 A veces descuida su aspecto	5-6 Normalmente está bien arreglado	7-8 Cuidadoso en su forma de vestir y presentarse	9-10 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011

- **Método de elección forzada**

“Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación, elección forzada.”(1:373)

La elaboración de los bloques no se realiza al azar, sino que se efectúa a través de un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existente en la empresa. Los bloques regularmente están formados por dos características positivas y dos negativas, y aquellos encargados de realizar la evaluación deben elegir la que más describe y la que menos describe el desempeño del evaluado. Entre sus ventajas se pueden mencionar que elimina el efecto de la generalización (efecto halo) y su aplicación no requiere preparación previa de los evaluadores. Como desventajas puede mencionarse que su elaboración es compleja y que únicamente ofrece resultados globales.

- **Método de investigación de campo**

Este método se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff. A través de este método, un especialista en evaluación del desempeño se reúne con el superior inmediato de los subordinados para determinar las causas y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones particulares. Es un método de evaluación más amplio, pues permite no sólo identificar un diagnóstico de la situación actual, sino también planear el desarrollo del colaborador.

“El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

- ✓ Evaluación inicial

- ✓ Análisis complementario
- ✓ Planeación
- ✓ Seguimiento” (1:375)

- **Método de los incidentes críticos**

Es un método de evaluación del desempeño bastante sencillo y “se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.” (1:379)

Las excepciones positivas deben realizarse con más frecuencia, mientras que las excepciones negativas deben ser corregidas y eliminadas. Éste método permite que el director o evaluador registre en un archivo situaciones valoradas por el colegio, que por lo mismo deben ser practicadas con más frecuencia por los colaboradores, así como de aquellas situaciones negativas que deben evitarse. Es recomendable que las situaciones se registren en cuanto ocurren, para evitar que sean olvidadas. Posteriormente, se reúnen el evaluador con el evaluado para analizar el desempeño en base a estos incidentes críticos. Por ejemplo, una situación en que un docente enseña diligentemente durante un tiempo extenso a un alumno que no comprende el curso de matemática debe ser registrado como un acontecimiento positivo, en tanto que una discusión del mismo docente con un padre de familia en una sesión para entrega de tarjetas de calificaciones del bimestre, debe registrarse como un acontecimiento negativo.

Se considera adecuado para utilizar en esta investigación, pues es sencillo en su aplicación. Cada evaluador asignado debe llevar un registro de los acontecimientos extraordinarios, sean positivos y negativos en el formato que

se desarrollará. Inmediatamente en cuanto ocurra el suceso que es excepcional, se debe anotar en ese documento para consultarlo posteriormente en el momento del período de la evaluación del desempeño.

Lo interesante en la aplicación de este método lo constituye el hecho de poder enfocarse únicamente en aquellas situaciones realmente extraordinarias, pues esas son las que pueden conducir a la empresa al éxito o al fracaso, dependiendo de la forma en que se traten.

Muchas empresas en la actualidad han optado por otros métodos, pero en este caso se consideró adecuado su uso, derivado que se usará como complemento al método de escalas gráficas, como se mencionó anteriormente. Al utilizarlo de esta forma, se complementa con aquel y de esta forma se puede tener acceso a información que al utilizar únicamente un método no se podría. A continuación, se muestra un ejemplo del formato que se puede utilizar para el registro de estos incidentes:

## Formato 2

### Ejemplo para registro de incidentes críticos

**Instrucciones:** Registre los incidentes críticos del evaluado a su cargo, a la brevedad posible. Recuerde, un incidente crítico es aquella conducta o evento no considerado normal, positivo o negativo, que puede conducir al éxito o al fracaso.

#### Información general

Nombre del evaluado:	
Cátedra:	
Fecha próxima evaluación:	

#### Incidentes positivos

Fecha del evento	Descripción de la situación

#### Incidentes negativos

Fecha del evento	Descripción de la situación

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo octubre de 2011

- **Método de comparación por pares**

"Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación." (1:380)

El método de comparación por pares en el colegio se considera recomendable únicamente como complemento para cuando se analice un ascenso, pues permite hacer una comparación de uno a uno en los factores de evaluación que se determinen. En cualquier otro caso, se considera oportuno optar por otra de las alternativas existentes.

- **Método de frases descriptivas**

"Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala del grupo de frases, aquellas que caracterizan el desempeño del subordinado (signo + o S) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (- o N)." (1:380)

Se considera que este método no es adecuado, ya que no brinda suficiente información respecto al desempeño del evaluado.

Se considera oportuno aprovechar las ventajas de los métodos idóneos para cada caso, por lo que se utilizará un método mixto para combinar tanto la utilización del método de las escalas gráficas como el de los incidentes críticos.

### **1.5.7 La entrevista de evaluación como fuente de retroalimentación para la función de gestión del talento humano**

La entrevista es un elemento fundamental en todo sistema de evaluación del desempeño. Por ello en administración es sumamente importante definir lo que se debe entender por retroalimentación. La retroalimentación en términos sencillos es un proceso de comunicación en donde tanto jefe como subordinado tienen la oportunidad de coincidir en un momento y espacio determinados para intercambiar información respecto al cumplimiento de las actividades. El subordinado tiene la oportunidad de conocer información respecto a la forma en que está ejecutando su trabajo, logros y dificultades, manejo de información y materiales; así mismo, el colaborador tiene la oportunidad de manifestar sus sentimientos, indicar las razones por las que ha tenido los resultados actuales, manifestar la necesidad de apoyo o supervisión, etc. Es una oportunidad para examinar los resultados actuales del colaborador al cumplir con el trabajo asignado.

Ahora bien, la entrevista de evaluación del desempeño como fuente de retroalimentación, es un punto sensible en el proceso, por lo que el gerente deberá ser paciente y explicar al colaborador que el propósito de dicha evaluación es mejorar el desempeño y no simplemente criticar. La situación tiende a ser menos tensa cuando se obtiene información de diferentes fuentes, incluida la propia evaluación del empleado. La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño, pues de nada sirve si el mayor interesado –el empleado- no puede conocerla. Es necesario darle a conocer la información significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar a plenitud los objetivos que se le planteen.

- **Programación de la entrevista**

Regularmente, al final del período de evaluación, los supervisores efectúan una entrevista formal a los colaboradores a su cargo. A menudo, las entrevistas con empleados destacados son experiencias agradables para todos, en tanto que las realizadas a colaboradores de pobre desempeño, resultan ser incómodas. En cualquiera de los casos, los empleados saben con antelación cuando deben efectuar la entrevista, por lo que si por alguna razón la misma se retrasa, podría causar ansiedad a más de algún empleado.

- **Estructura de la entrevista**

“Una entrevista de evaluación exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la vean como un medio para resolver problemas y no como una sesión para encontrar errores. El gerente debe considerar tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación:

1. Analizar el desempeño del empleado.
2. Ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente período de evaluación.
3. Sugerir medios para lograr las metas establecidas, incluyendo el apoyo del gerente y la empresa.” (5:275)

El supervisor a través de la entrevista, debe brindar retroalimentación al empleado, destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.

- **Uso de elogios y críticas**

Los elogios son justificados cuando se merecen. Las críticas en cambio, aunque estén justificadas son difíciles de comunicar, pues el empleado podría percibir las como no constructivas. Por lo anterior, el gerente debe tener el tacto para juzgar las acciones, no a la persona y tratar que sea una

comunicación recíproca y de beneficio para ambas partes. Se debe preguntar al empleado como haría para mejorar las cosas, para mejorar la situación.

- **Función de los empleados**

Antes de la entrevista de evaluación, el empleado debe anotar en su bitácora o archivo los proyectos en los que ha trabajado, hayan sido exitosos o no. Esta información debe estar en el escritorio del evaluador mucho antes de la revisión. "Recordar a los gerentes la información que pudieran haber olvidado ayudará a desarrollar una evaluación más objetiva y exacta." (5:275)

- **Conclusión de la entrevista**

"La entrevista debe finalizar con planes específicos y acordados mutuamente para el desarrollo del empleado. Los gerentes deben garantizar a los empleados que requieren capacitación adicional que tendrá lugar pronto y que contarán con todo el apoyo de su supervisor. Cuando la administración realiza su parte en el desarrollo del empleado, corresponde a la persona desempeñarse de manera aceptable." (5:275)

### **1.5.8 Problemas comunes en la evaluación del desempeño**

- **Falta de objetividad**

Es cuando se eligen para la evaluación, factores que son difíciles de medir; además, éstos podrían tener poca relación con el desempeño de un empleado.

- **Error halo**

Es un error que ocurre cuando un gerente generaliza una característica o situación positiva o negativa a todos los aspectos de desempeño del empleado.

- **Indulgencia y exigencia**

La concesión inmerecida de calificaciones altas se conoce como indulgencia. Este comportamiento es motivado por un deseo de evitar la confrontación con respecto a la evaluación.

“La crítica excesiva hacia el desempeño laboral de un empleado se conoce como exigencia. Aunque la indulgencia es por lo general más frecuente que la exigencia, algunos gerentes por iniciativa propia, aplican una evaluación en forma más rigurosa que la de la empresa. Este comportamiento se puede deber a una falta de comprensión de diversos factores de evaluación.” (5:268)

- **Tendencia central**

Es un error común que ocurre cuando los empleados reciben una calificación cercana al promedio o a la mitad de una escala. Con un sistema de este tipo, el evaluador puede evitar una posible controversia o crítica al otorgar solamente calificaciones promedio.” (5:269) Para evitar este error es recomendable utilizar una escala con opciones par, así se evita que el evaluador elija aquella opción que está exactamente en la mitad.

- **Prejuicio de comportamiento reciente**

Se refiere al tipo de error que ocurre derivado de que para el evaluador es más sencillo que recuerde un comportamiento reciente que el pasado distante. Por lo anterior, es necesario mantener registros de desempeño a través del período de evaluación, pues permitirán ayudar a que se evite este problema.

- **Prejuicio personal (estereotipos)**

“Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal.” (5:269)

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7

Actualmente el colegio no dispone de instrumentos administrativos que sirvan de base para realizar las distintas actividades que debe llevar a cabo un puesto de trabajo. Carece de manuales de descripción y especificación de puestos, en donde se detallan las responsabilidades por las cuales debe responder cada puesto. Para evaluar el rendimiento de cada empleado en su puesto, se utilizan criterios subjetivos, tales como la observación y la supervisión de las distintas actividades asignadas, además de que no está bien definido el puesto que debe realizar esta función.

#### 2.1 Metodología de la investigación

Para recolectar la información se utilizaron distintas técnicas, tales como, entrevista al Director del colegio y encuestas específicas para los otros integrantes del área directiva (Coordinador Académico y Coordinador Técnico). Así mismo, también se utilizaron encuestas para conocer la opinión de los veintisiete integrantes del personal del área docente y los siete miembros del personal del área de funciones de apoyo, además de la observación directa. Los datos recabados son específicos para cada grupo, información que sustenta la investigación presentada.

Las encuestas se realizaron a través de un cuestionario, por ser el instrumento más utilizado en las investigaciones de campo. En el cuestionario se consideró oportuno incluir tanto respuestas cerradas, como respuestas abiertas. La opción de respuestas abiertas tiene el propósito de conocer a profundidad la opinión, percepción y sentimientos de los diferentes colaboradores del colegio.

##### 2.1.1 Censo

Para recolectar la información a través de los instrumentos diseñados para el efecto, se entrevistó al Director del colegio para conocer aspectos generales de la unidad de análisis y se efectuó una encuesta dirigida al personal que ocupa puestos del área directiva, siendo estos, además del Director, el Coordinador Académico y el Coordinador Técnico, en total tres personas; encuestas y observación directa fueron aplicadas a las veintisiete personas que ocupan

puestos del área docente y a las siete personas que ocupan puestos del área de funciones de apoyo.

## **2.2 Antecedentes**

El 02 de Noviembre de 1987, se funda el primer Centro de Computación IMB-PC con tan solo 3 computadoras y personal seleccionado para impartir las clases. La finalidad de este centro educativo era ofrecer cursos de computación en una forma modular. La infraestructura utilizada al inicio fueron únicamente 2 habitaciones.

El sistema de educación implementado agradó a la sociedad guatemalteca logrando un rotundo éxito, el cual ha permitido hasta el día hoy, que 6 Centros de Computación IMB-PC se hayan inaugurado, los cuales además de ofrecer cursos de computación, también imparten cursos de diseño, programación y otros más. La población estudiantil está distribuida en niños, jóvenes y adultos. Tres años después, en 1990, nace Colegio de Informática IMB-PC, idea que surge de la necesidad de tener colegios que estuvieran al día con los avances tecnológicos de la época actual. Actualmente la Corporación posee 5 colegios en donde se imparten los conocimientos a alumnos de los niveles de pre-primaria, primaria, básicos y diversificado.

En 1997 la Universidad Galileo autoriza a IMB-PC como Centro de Estudios de IDEA (Instituto de Educación Abierta) para impartir 6 licenciaturas en el ámbito universitario. IDEA es un programa de educación a distancia que rompe con el concepto tradicional de la educación superior, que para ir a la universidad el alumno tiene que asistir a un campus central. Este sistema de educación permite que el estudiante pueda ajustar el plan de estudios superiores a las limitaciones de tiempo, residencia geográfica, horario y trabajo, proporcionando flexibilidad en su formación académica superior.

## **2.3 Aspectos legales aplicables**

El colegio se rige por lo dispuesto en el Decreto Legislativo 12-91 Ley de Educación Nacional, principalmente en lo dispuesto en el Capítulo VI, Centros Educativos Privados. En su relación interna con el personal del colegio, se utiliza principalmente lo dispuesto en el Código de Trabajo.

## **2.4 Misión y visión del colegio**

Actualmente el colegio, dispone de una misión y visión definidas, sin embargo, se consideran técnicamente ambiguos, por lo que se proponen la siguiente misión y visión:

- a) Misión: Formar profesionales con una excelente preparación académica y sólidos principios éticos y morales, capaces de transformar positivamente la sociedad, a través de su trabajo en beneficio de la comunidad a la cual pertenecen.
- b) Visión: Ser un colegio reconocido en el ámbito nacional por la excelencia académica y la formación de profesionales emprendedores y con sólidos principios y valores, que coadyuven en el desarrollo de una sociedad justa y equitativa.

## **2.5 Estructura organizacional**

La estructura general del colegio cuenta en el punto más alto con una Junta Directiva, y un Consejo Administrativo. Seguidamente cuenta con cuatro Directores Generales, a saber:

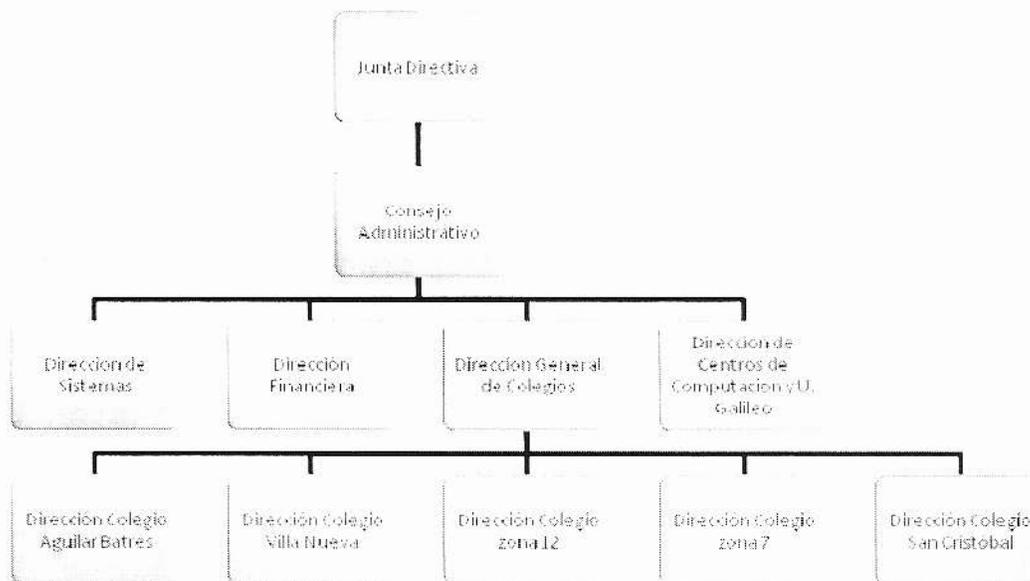
- Director General de Colegios
- Director de Sistemas
- Director Financiero
- Director General de Centros de Computación y Universidad Galileo.

Cada colegio tiene una estructura similar a la siguiente:

- Director General
- Coordinador Académico
- Secretaria del Coordinador Académico
- Cuatro Asistentes (Auxiliares) del Coordinador Académico
- Veintisiete docentes
- Coordinador Técnico
- Secretaria del Coordinador Técnico
- 4 Auxiliares de Servicios Generales
- 1 Auxiliar de Mantenimiento

El personal docente está integrado por veintisiete profesores en lo que respecta a los ciclos básico y diversificado, que es la base para el presente estudio. De acuerdo a información proporcionada por la Dirección del colegio, se logró establecer el siguiente organigrama general, en donde quedan claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, así como de la comunicación que debe existir entre los distintos niveles y puestos.

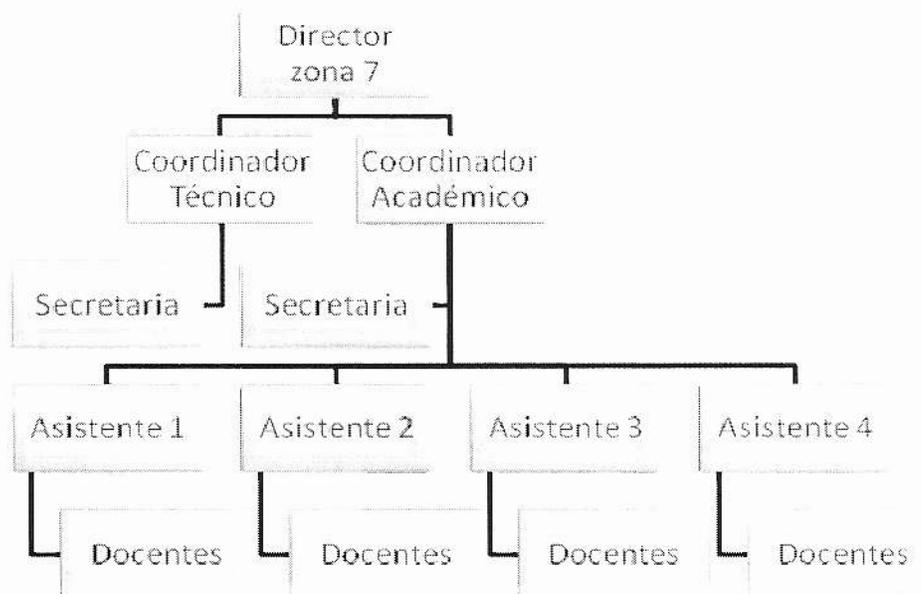
**Gráfica 1**  
**Organigrama general**  
**Colegio IMB-PC**



Fuente: Coordinador académico, en base a trabajo de campo. Octubre de 2011

Así mismo, la sede del colegio zona 7, dispone de un organigrama específico en donde se observa que tiene una estructura organizacional formal, debido a que delimita claramente las atribuciones de cada uno, según el proceso que atiende. El tipo de organización que utilizan es funcional, ya que está basada en la división de las coordinaciones de acuerdo a las funciones que atienden.

**Gráfica 2**  
**Organigrama específico**  
**Colegio IMB-PC, sede de la zona 7**



Fuente: Coordinador académico, en base a trabajo de campo. Octubre de 2011

### 2.5.1 Instrumentos administrativos

- a) Organigrama: se detalla claramente la responsabilidad y la autoridad de cada uno de los integrantes del colegio. Actualmente el colegio dispone tanto de un organigrama general, como de un organigrama específico de la sede en estudio, para detallar la jerarquía de los puestos.
- b) Manual de descripción y especificación de puestos: se detallan las atribuciones de cada miembro del colegio, así como de los requisitos que debe cumplir quien ocupe determinada posición. Actualmente se carece de este valioso instrumento, no existe una guía general de orientación respecto a este apartado.
- c) Manual de políticas y procedimientos: guían la acción del trabajador. Actualmente tampoco se dispone de este valioso instrumento administrativo. Existen distintas situaciones y actividades que no tienen una forma estandarizada para abordarse.

## **2.6 Diagnóstico de la evaluación del desempeño**

Para la presentación de los resultados obtenidos en la presente investigación, se consideró oportuno efectuar un análisis por separado de los resultados obtenidos para los colaboradores del área docente y para los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, derivado de las diferencias inherentes a los puestos de cada una, dada la naturaleza de sus funciones. En algunos casos, se consideró conveniente incluir una consolidación de los resultados obtenidos en ambos grupos. Es oportuno mencionar, que como se indicó anteriormente, no existen las descripciones y especificaciones de puestos, que como es sabido guían y orientan la acción del trabajador al cumplir con el trabajo asignado, además de ser utilizadas como base de los sistemas de evaluación del desempeño que se utilicen. Carecer de descripciones y especificaciones de puestos implica dificultad para efectuar la evaluación del desempeño, ya que no existe una base para comparar lo efectuado con lo esperado.

Aunque en la realidad, los trabajadores tienen conocimiento general de las responsabilidades a su cargo, no tienen el respaldo documental de un instrumento en el que se detallen las actividades por las cuales deben responder, así como las personas bajo su supervisión, relaciones internas y externas, así como los requisitos necesarios en cuanto a educación y experiencia –por mencionar algunos-.

### **2.6.1 Metodología actual**

A pesar que no existe una forma definida de manera formal, la evaluación del desempeño se realiza de manera constante y de diversas formas. Para evaluar el trabajo que realizan los docentes se utilizan diversas formas, tales como la observación de clases magistrales, pláticas con alumnos y padres de familia, consulta a otros profesores, comentarios de los asistentes del coordinador académico, entre otros.

En el caso de los colaboradores que realizan funciones de apoyo, la evaluación del desempeño también se realiza, aunque con algunas diferencias. Es común utilizar para evaluar a las secretarías técnicas como revisión del buzón de quejas, pláticas con público en general (efectuadas al azar) acerca de la forma

en que le atendieron, quejas verbales de alumnos o padres de familia. Para analizar el desempeño de los auxiliares de servicios es común revisar que los diferentes ambientes estén limpios, que las paredes y cortinas estén libres de suciedad. Para analizar los resultados de los auxiliares de mantenimiento es común revisar el trabajo en base a las solicitudes que se les envían y la calidad con que se ha realizado el trabajo, por ejemplo el cambio de alguna lámpara o de un chorro.

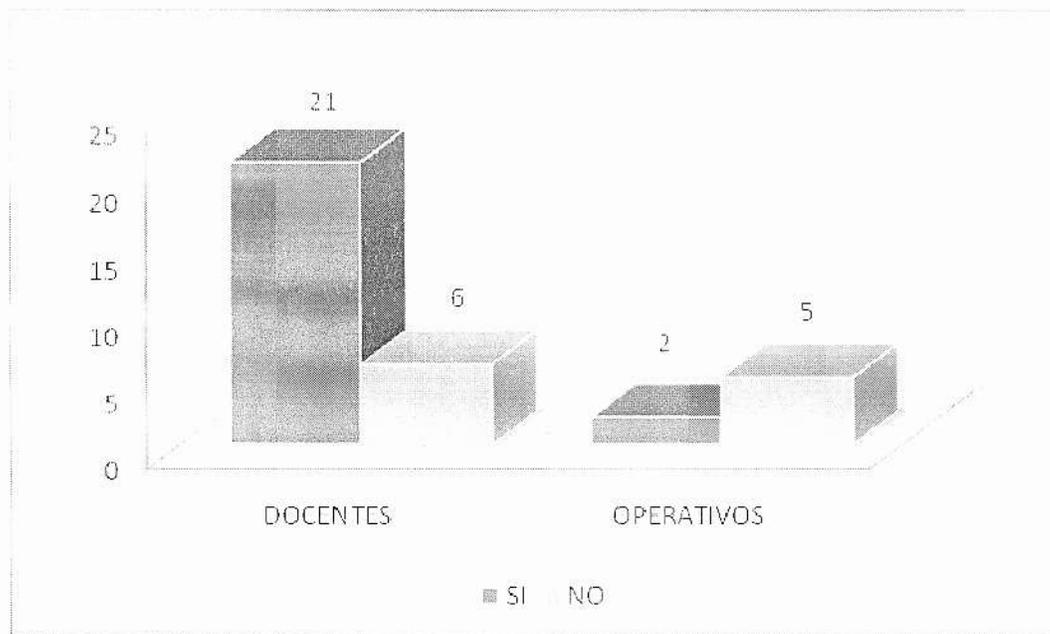
### **2.6.2 Acerca de la existencia de la evaluación del desempeño**

Al preguntarle a los docentes acerca de si tienen conocimiento de que su trabajo es evaluado, la mayoría indicó que si lo evalúan. Sin embargo, las respuestas no fueron con la seguridad que tienen las personas cuando algo ha ocurrido. Se percibió que sus respuestas fueron brindadas, con cierta desconfianza. Se debe recordar que, los colaboradores perciben la evaluación del desempeño como juicios de valor, que en raras ocasiones tienen como objetivo la mejora, sino únicamente juzgar desfavorablemente.

En contraste, los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, en su mayoría manifestaron que si tienen conocimiento que evalúan el desempeño, aunque de manera inconsistente en cuanto a las formas en que dicha evaluación se realiza, pues no pudieron responder de qué forma lo hacían. Lo anterior puede obedecer a que los colaboradores de ésta área perciben sus tareas como rutinarias, por lo que tienen la impresión que no es tan necesaria esa evaluación en dicha área. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 3

Conocimiento de los colaboradores acerca de la existencia de la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011

Para verificar el resultado anterior, se consideró oportuno profundizar acerca de las formas en que se realiza la evaluación del desempeño, por lo que se les preguntó a aquellos docentes que manifestaron que sí se les evalúa, la forma en que se lleva a cabo. Al respecto, hubo respuestas variadas, y la opción otros es la más mencionada con 8 entre las que destacan algunos docentes que tienen conocimiento que evalúen su trabajo, pero no los aspectos específicos; otros indican que la evaluación se realiza en base las llamadas de atención que les hacen, lo cual no fue confirmado con el Director. A continuación le siguen la observación de clases con 4 y reporte de auxiliares con 5. Seguidamente está la opción encuestas a alumnos, con 4. De lo anterior se puede indicar que, aunque se efectúa una evaluación a los docentes, ésta no se realiza de una manera formal con aspectos para evaluar previamente definidos y que sea del conocimiento de todos, y por lo mismo no está orientada al logro de objetivos concretos, ni permite que se aprecie el valor del aporte de cada colaborador.

En el colegio no se confirmó que hubiera una forma insitucionalizada de evaluación del desempeño, sin embargo indicaron que como en cualquier negocio o empresa, constantemente se están monitoreando los resultados de los colaboradores.

### **2.6.3 Responsable de efectuar la evaluación del desempeño**

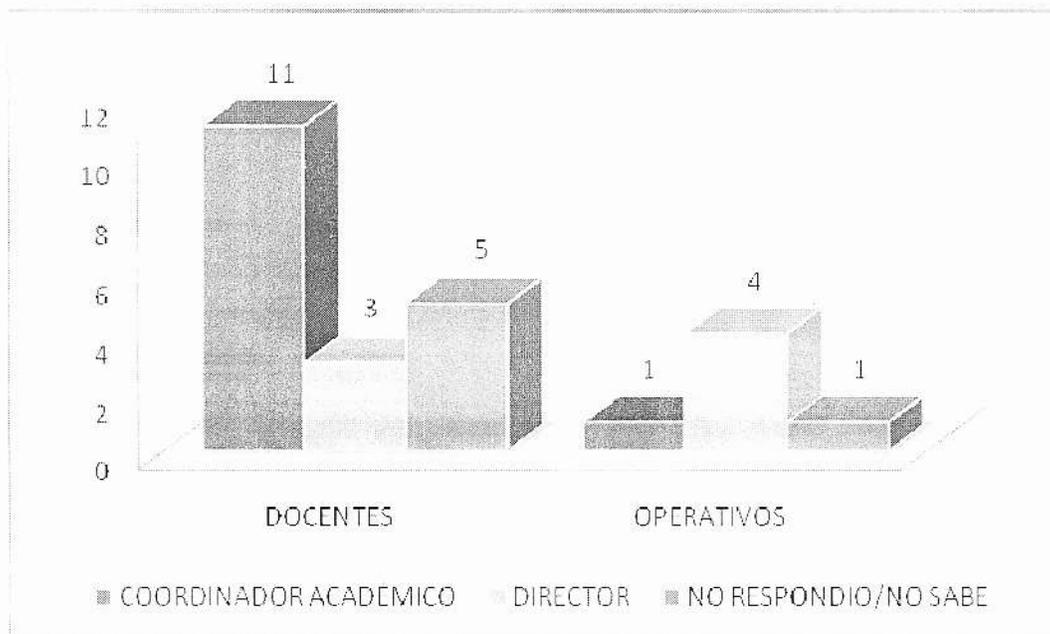
En cuanto a la persona encargada de determinar si la realización del trabajo que desarrollan es satisfactorio, se logró establecer que no existe claridad para los colaboradores, respecto a quien es el encargado de efectuar esa función. En el caso de los docentes, la mayoría coincidió en que es el Coordinador Académico. Otro grupo indicó en que es el Director, y hubo un número considerable, quienes no respondieron o indicaron no saber que puesto era el encargado de evaluar su desempeño, ya que según indicaron, reciben instrucciones de varios puestos. Se logra apreciar que no ha existido un acercamiento tal que le permita a los colaboradores tener el conocimiento para saber quien efectúa la labor de supervisión de sus actividades, o a quien pueden solicitar apoyo ante las situaciones que se manifiesten al cumplir con sus responsabilidades cotidianas.

En cuanto a los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, aunque presentan resultados menos dispersos que en el caso de los docentes, se sigue manifestando la situación que el puesto encargado de evaluar no está bien definido, aunque la mayoría coincidió al manifestar que es el Director.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica 4**

**Puesto responsable de evaluar el trabajo**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011

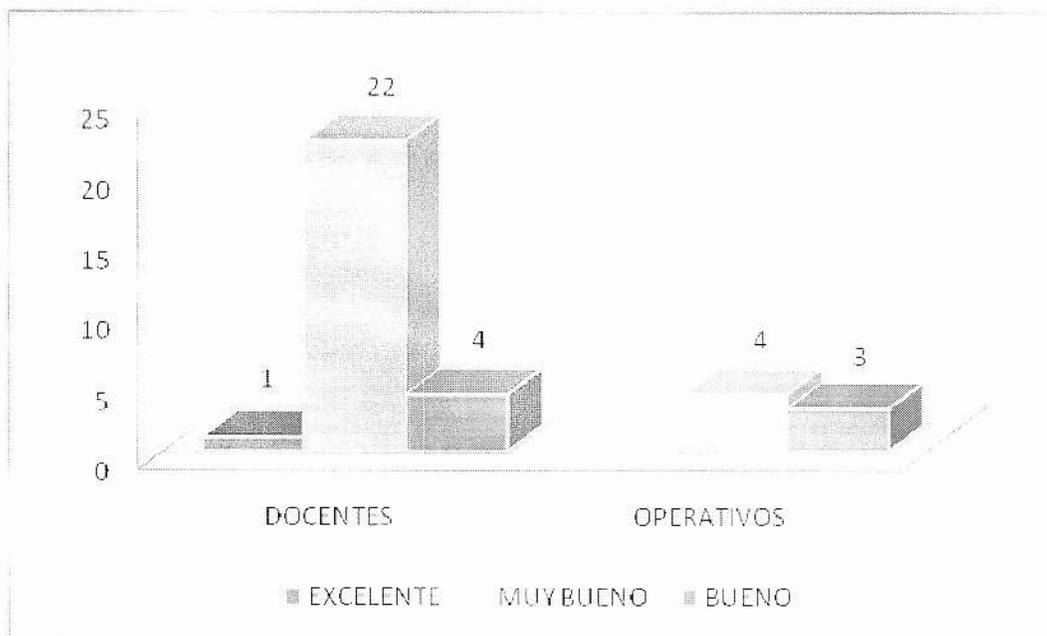
Es importante definir con claridad el puesto responsable de evaluar el desempeño de los colaboradores, así como darlo a conocer a todos, que sea información de dominio público en el colegio. De esta forma, se podrá mejorar la comunicación entre subalternos y superiores, manifestando las necesidades en cada grupo y trabajando de común acuerdo. También será posible retroalimentar a los colaboradores respecto a la forma en que están ejecutando su trabajo. En cuanto a la dirección de las actividades, también será importante, puesto que se tendrá conocimiento pleno del puesto que les orientará en sus actividades cotidianas.

#### **2.6.4 Percepción del desempeño en el puesto de trabajo**

Toda persona tiene su propia opinión respecto a la forma en que efectúa determinada actividad, es decir, su propia valoración autocrítica. Por eso, se consideró importante preguntar a los colaboradores respecto a cómo perciben su desempeño en el puesto de trabajo actual. En general, los colaboradores tienen una percepción aceptable acerca de la forma en que cumplen con su trabajo. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Gráfica 5

Consideración de los colaboradores acerca de su desempeño en el puesto



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011

Puede apreciarse, que los docentes tienen la percepción de que están comprometidos con su trabajo, pues la mayoría de ellos consideran que realizan su trabajo de forma muy buena. Manifestaron que están comprometidos con su trabajo, que se esmeran al cumplir con las responsabilidades a su cargo, que su compromiso es con el colegio, pero principalmente con los alumnos, ya que en ellos dejan enseñanzas que darán sus resultados en el mediano y largo plazo.

Los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, respondieron de forma similar a los docentes, ya que consideran su trabajo como "muy bueno" y "bueno". Manifestaron que son responsables, realizan las actividades asignadas y cumplen con su jornada laboral.

Es oportuno mencionar que, en la pregunta planteada también se incluyeron las opciones "Regular" y "Malo" pero nadie las eligió.

Es interesante el hecho que la mayoría de colaboradores coincida en percibir su trabajo como "muy bueno". Sin embargo, es necesario dar respaldo documental, para conocer en detalle los resultados específicos de cada

colaborador, así como sus fortalezas y debilidades, perspectivas de desarrollo, oportunidades de crecimiento, entre otras.

Al respecto, se le preguntó al coordinador académico y al coordinador técnico, quienes coincidieron en manifestar que perciben el trabajo de los colaboradores como “bueno”, aunque –indicaron- que cuando se busca la excelencia, siempre hay cosas por mejorar.

### **2.6.5 Predisposición a mejorar**

Se logro establecer que tanto los colaboradores del área docente como los del área operativa y de funciones de apoyo, son conscientes en que es posible mejorar el trabajo que realizan actualmente. Esto es importante, ya que permite saber que existe interés de parte de los empleados por presentar resultados que permitan ofrecer servicios educativos de alta calidad y que de esa manera, los alumnos puedan ser más competitivos al egresar del colegio para insertarse de mejor forma en el mercado laboral o realizar sus estudios de educación superior.

La totalidad de colaboradores manifestaron estar dispuestos a aportar su mejor esfuerzo y dedicarse, ya que son conscientes que de esa forma también se desarrollan a nivel personal. El mejorar continuamente, hace que una persona se enriquezca, mejore su perspectiva acerca de la vida, busque la excelencia continua y busque siempre la calidad.

En lo que corresponde a plan de trabajo, existe uno general de actividades anuales del colegio, en el que se detallan las actividades más importantes; sin embargo, no está orientado al logro de objetivos específicos.

Como ya se mencionó, no existen descripciones y especificaciones de puestos, pero en los aspectos generales que le califican a los colaboradores y que no están definidos, éstos últimos son conscientes que pueden dar mejores resultados.

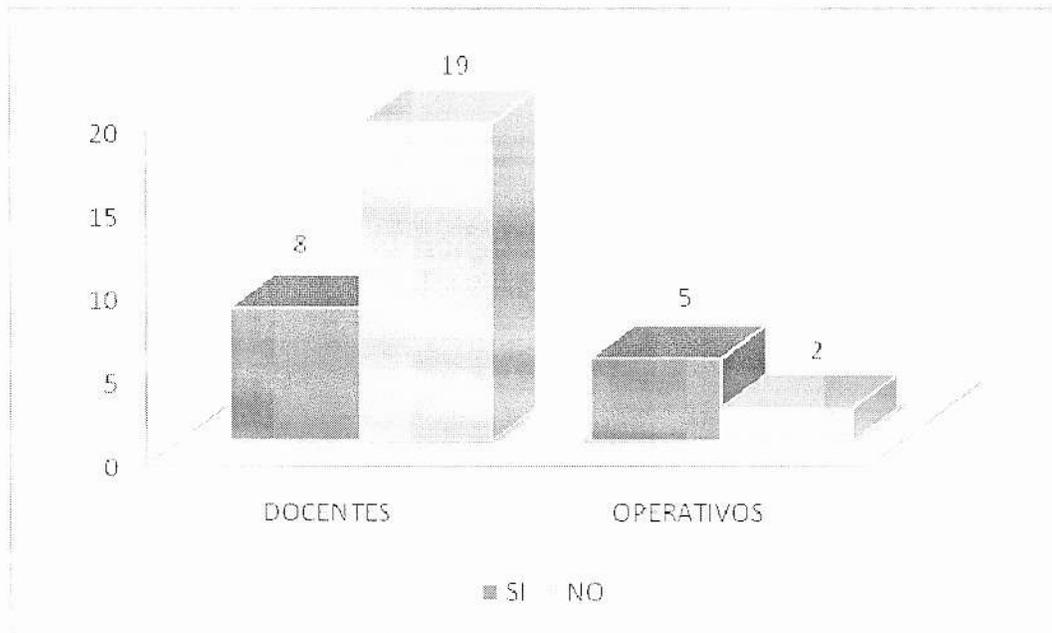
### 2.6.6 Retroalimentación en el puesto de trabajo

Se les preguntó a los colaboradores acerca de si se les brinda retroalimentación en su puesto de trabajo. Se obtuvieron diferentes resultados para los colaboradores del área docente y para los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo.

La mayoría de docentes consideraron, que no se les brinda retroalimentación en el puesto de trabajo, que no se ha tenido el interés de tener una buena comunicación con ellos, de acercarse e indicarles la forma en que cumplen con su trabajo, mencionar aspectos que pueden mejorarse o proponer nuevas formas de hacer las cosas.

En el área operativa y de funciones de apoyo, los colaboradores manifestaron en su mayoría que sí les brindan retroalimentación, en total 5 de los 7 entrevistados. A continuación, los resultados obtenidos:

**Gráfica 6**  
**Retroalimentación en el puesto de trabajo**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Respecto a la forma utilizada para efectuar la retroalimentación, en el área docente, 6 de los 8 que respondieron afirmativamente indicaron que la misma se realiza de manera verbal; uno más indicó, que es cuando se tienen reuniones grupales con los demás compañeros y ahí les indican que es lo que deben mejorar; por último, otro dijo que es por medio de un documento formal. Sobre la forma utilizada para retroalimentar en el área de funciones de apoyo, los 5 entrevistados que respondieron afirmativamente manifestaron que la misma se realiza por medio de una reunión grupal, en donde se les retroalimenta sobre la forma en que están cumpliendo con las actividades asignadas.

En la encuesta efectuada a los coordinadores, se logró determinar que no existe una manera uniforme de brindar retroalimentación a los colaboradores. Indistintamente se puede realizar en reuniones grupales, de manera verbal, directamente a través del Asistente, etc. Sin embargo, es consciente que es importante que se implemente una manera uniforme que sea del conocimiento de todos para retroalimentar a los colaboradores, la que será de gran ayuda tanto para los subordinados como para los jefes, ya que les permitirá mejorar la comunicación y por ende los resultados.

La diferencia entre los resultados de ambos grupos, puede obedecer a que los docentes son en general, personas con estudios formales más avanzados, más preocupadas por aprender, por lo tanto más exigentes al momento que se les realice una retroalimentación. Esperan que dicha retroalimentación sea previamente programada, de manera documental y que quede alguna constancia sobre los aspectos que fueron tratados y su seguimiento posterior.

#### **2.6.7 Información sobre cómo mejorar el rendimiento en el puesto actual**

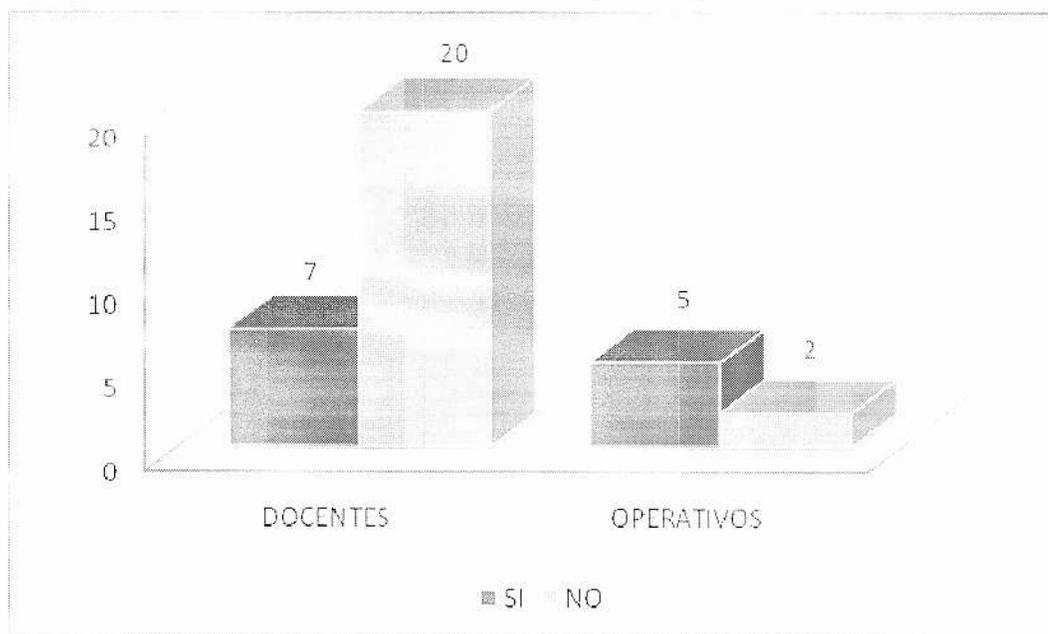
Se consideró oportuno preguntar, sobre si les brindan información específica para mejorar su rendimiento en el puesto actual. En el área docente, los colaboradores manifestaron en su mayoría que no se les brinda esa información, es decir, que no reciben los aspectos específicos en que deben mejorar. A los siete que respondieron que si reciben la información sobre cómo mejorar el rendimiento en el puesto, se les preguntó respecto a la forma en que lo hacen, a lo cual cuatro respondieron que es de manera verbal, uno que es a

través de reuniones y por e-mail, otro que es por medio de un documento formal y uno más que no indicó la forma. Es oportuno mencionar que a los docentes no se les evalúa actualmente por los resultados de sus alumnos.

Los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo manifestaron en su mayoría que si reciben esa información, en total cinco de los siete que conforman esa área. Respecto a la forma en que se les transmite esa información, los cinco coincidieron en que es de manera verbal. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 7**

**Acerca de si le brindan información para mejorar su rendimiento**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Acerca de la diferencia en los resultados de ambos grupos analizados, se puede decir con total propiedad, que el personal que trabaja en el área docente espera que la información de los aspectos que se considere oportuno mejorar, quede debidamente documentado para su posterior seguimiento. En cambio, los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo no son tan exigentes respecto a las formas para que les proporcionen esa información, y consideran que los aspectos específicos pueden ser transmitidos de manera verbal; las tareas son rutinarias, por lo que es más sencillo que se las

comuniquen verbalmente, pueden quedar aclaradas y se evitan las complejidades de un seguimiento posterior.

#### **2.6.8 Necesidad de valorar el aporte de los colaboradores**

Es necesario comunicar a los colaboradores que se valora el trabajo que están cumpliendo, debido a que es necesario que el personal esté motivado. Derivado de lo anterior, se consideró oportuno preguntar a los colaboradores si consideran que se le da importancia a las labores que efectúan.

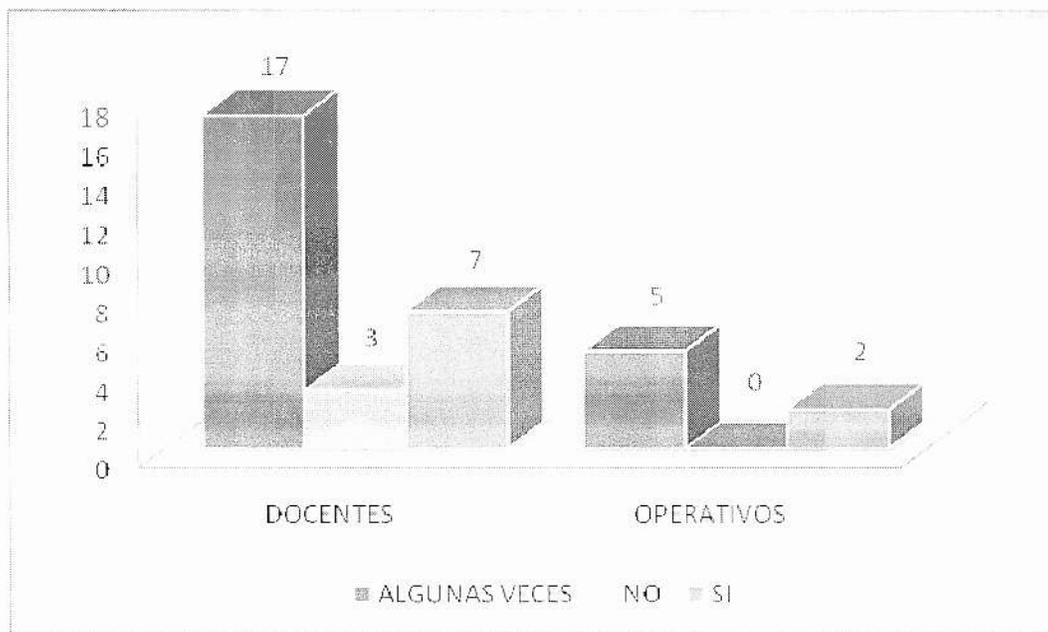
En el grupo de los docentes, la mayoría coincidió en que se le da importancia algunas veces, según lo confirmaron diecisiete colaboradores de esa área. Llama la atención que siete hayan respondido que consideran que si se le da importancia a su trabajo, aunque no indicaron las razones por las cuales consideran que si se valora su aporte.

Respecto a la misma interrogante, los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo indicaron en su mayoría que consideran que se le da importancia a su trabajo algunas veces. En realidad, el trabajo operativo y de funciones de apoyo, no es tan valorado, debido a que las tareas son rutinarias, repetitivas y con bajo grado de complejidad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 8

Percepción de los colaboradores sobre si se le da importancia a su trabajo



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Al integrar los resultados de ambos grupos, se puede apreciar que 22 de los 34 colaboradores, es decir, el 65% coinciden en afirmar que consideran que a su trabajo se le da importancia algunas veces. Se aprecia que, es un porcentaje alto de colaboradores que perciben que solo algunas veces se le da importancia a su trabajo, por lo que será oportuno emprender las acciones que permitan superar esa percepción, para que el clima laboral sea más agradable.

**2.6.9 Importancia de disponer de registros de la evaluación del desempeño:**

En toda empresa se tiene el objetivo de mejorar continuamente, pero al momento de establecer si se ha logrado, es necesario disponer de registros de información que permitan comparar los resultados obtenidos con anterioridad y los resultados obtenidos en el momento en que se efectúe el análisis comparativo. Por ello, al realizar la investigación se determino que es importante preguntar a los colaboradores si consideran que sería de ayuda disponer de registros que permitan comparar resultados de desempeño de un

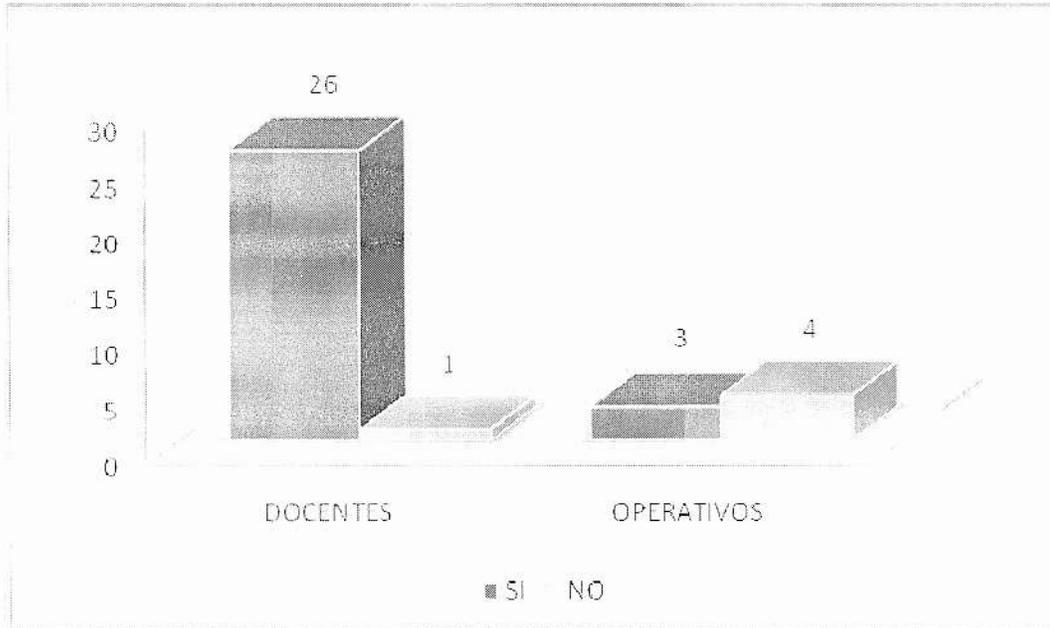
período a otro, para revisar el desarrollo de las actividades y hacer de nuevo un juicio de valor sobre las mismas. El objetivo en este caso es, determinar si las acciones que se dispusieron han coadyuvado en la superación de las situaciones manifestadas o si es necesario plantear acciones diferentes.

Al respecto, los colaboradores del área docente, respondieron afirmativamente. Indicaron que sería de gran beneficio disponer de esos registros, ya que posteriormente podrían ser consultados para verificar el avance que han tenido. Casi la totalidad de docentes coincidieron en señalar que sería de gran beneficio disponer de esos registros, ya que se podrían utilizar como evidencias del desempeño mostrado, así como criterios de calificación al momento de existir un ascenso o traslado.

Respecto a los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, los resultados son diferentes, entre los que apoyan la idea de disponer de esos registros históricos y los que consideran que no serían de ayuda, de hecho casi la mitad respondió de una forma y la otra mitad de la otra. A los que respondieron que consideran que no sería de ayuda, se les preguntó el por qué y no supieron expresarse, indicaron que no confían en la implementación de esas herramientas administrativas. A juzgar por los datos, se logra observar que existe desinterés en algunos colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, y puede deberse a que no perciben que tenga algún beneficio tangible el que se disponga de esos registros. A continuación puede observarse los datos de la información obtenida:

**Gráfica 9**

**Considera que sería de ayuda disponer de registros que permitan comparar resultados de desempeño de un período a otro para verificar el progreso**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Puede apreciarse que en el grupo docente existe la necesidad que se vea reflejado en el siguiente período de evaluación, el avance en los puntos débiles que se identifiquen previamente, lo cual sin duda, puede obtenerse por medio de registros históricos de desempeño.

La diferencia en la obtención de los resultados podría deberse a lo distinto que son los grupos analizados, en cuanto a la necesidad de actualizarse para mejorar profesional y económicamente. Los docentes al lograr acumular mayor experiencia, al mejorar en sus resultados y en el desempeño en general, son mejor remunerados en el mercado laboral, pueden acceder a diferentes oportunidades de trabajo en otros colegio y/o en el magisterio nacional, o simplemente pueden tener un mayor desarrollo personal.

En general, cuando un colaborador logra apreciar que el resultado de su esfuerzo ha sido mejor que el periodo anterior, esto genera un sentido de pertenencia al grupo, además de ser motivador para la persona.

### **2.6.10 Situación actual respecto a la forma en que se dan los ascensos y traslados:**

En muchas empresas, es común que los resultados de la evaluación del desempeño se utilicen para considerar a los colaboradores con mejores resultados, en oportunidades de crecimiento profesional, tales como ascensos y traslados. Por lo anterior se consideró importante preguntarle a los colaboradores del colegio su opinión acerca de si creen que los ascensos y traslados eran otorgados de manera objetiva al mejor colaborador disponible.

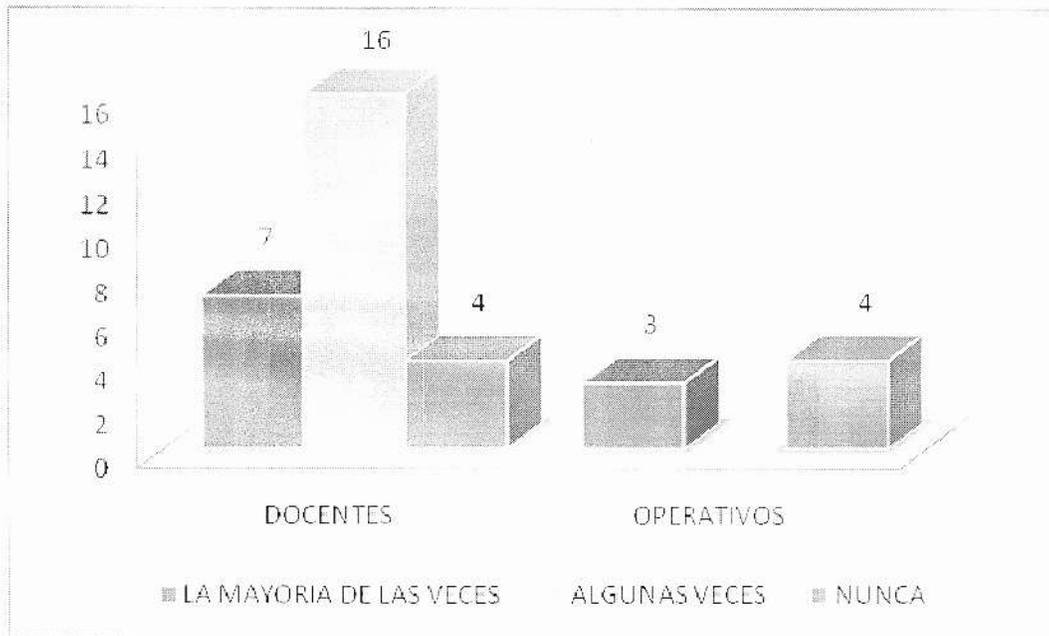
La mayoría de colaboradores del área docente coincidieron en manifestar al respecto que, los ascensos y traslados se otorgan al mejor colaborador disponible algunas veces. Otro grupo considerable indicó que, nunca se otorgan esas oportunidades al mejor trabajador disponible y que las decisiones se basan en otros criterios. Sin embargo, hubo un grupo de 26% de los docentes que consideran que la mayoría de veces se dan al mejor colaborador disponible. Los que respondieron "algunas veces" y "nunca" justificaron su respuesta en que se prefiere contratar personal externo en plazas que otorgan una mayor compensación salarial o simplemente se les dan a los subordinados preferidos por el Director, lo cual no siempre implica que sean los mejores trabajadores.

La opinión del personal del área operativa y de funciones de apoyo, está casi equilibrada, entre los que consideran que los ascensos y traslados se dan "la mayoría de las veces" y los que consideran que "nunca". Los que se muestran a favor, indican que es lo que han podido observar, sin embargo, se determinó que nunca han tenido oportunidad de ascender o de ser trasladados en el colegio. Los que respondieron que "nunca" indicaron que es debido a que es necesario tener preferencia de los superiores para que le den un ascenso, uno les debe caer bien.

En la siguiente página se observan los resultados obtenidos:

Gráfica 10

¿Considera que los ascensos y traslados son otorgados de forma imparcial al mejor colaborador disponible?



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

El personal del área directiva indicó, que siempre se busca el desarrollo del personal interno, pues son los que mejor conocen la cultura organizacional del colegio, pero existen competencias específicas que son necesarias para ocupar determinados puestos y que en algunas ocasiones no las han encontrado en trabajadores actuales, por lo que han tenido que recurrir al mercado externo. Sin embargo, son conscientes que eso puede desmotivar al personal contratado actualmente, por lo que buscaran desarrollar esas competencias específicas, para aprovechar los conocimientos y habilidades de los trabajadores actuales.

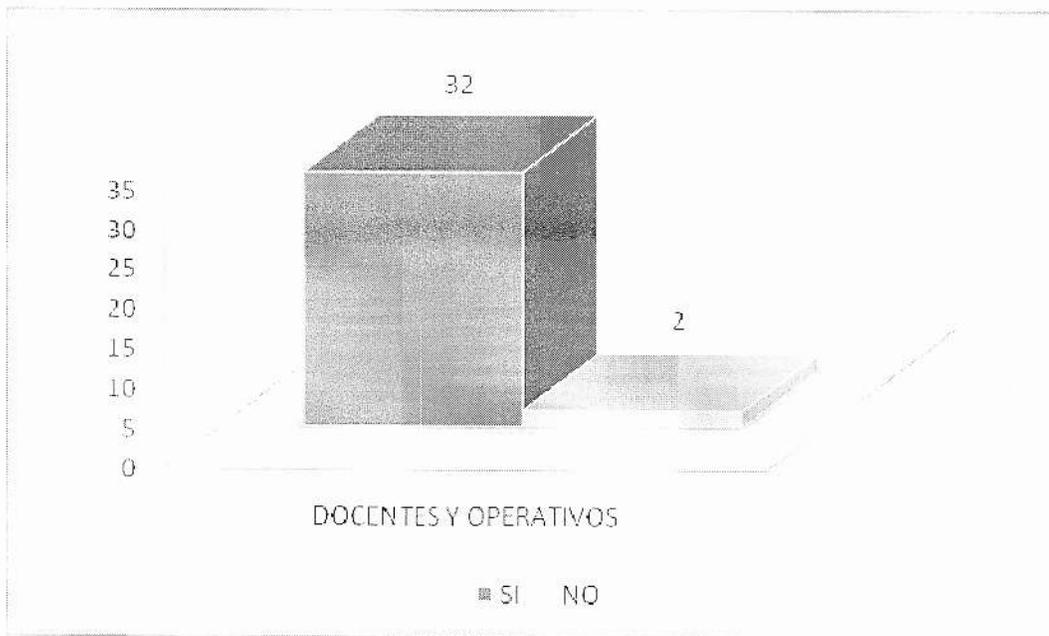
El Director indicó que, actualmente los ascensos y traslados se dan en función de las necesidades del colegio, pero que siempre se evalúan factores objetivos, tales como cumplimiento con las obligaciones, liderazgo y atención a detalles. Nunca es por preferencias o cuestiones similares.

### 2.6.11 Definición de valores y características más apreciados en el colegio:

Actualmente en el colegio no se tienen definidos de manera formal los valores y características más apreciados. La necesidad de definirlos, radica en que es necesario, tener una orientación general que sea consistente con la forma en que se espera educar a los alumnos. Por lo anterior, se les preguntó a los colaboradores si consideran que definir los valores y cualidades más apreciadas en el colegio, le permitirían incrementar la efectividad en sus tareas, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Gráfica 11

Consideración de los colaboradores sobre si definir los valores y cualidades del colegio, le permitirá incrementar la efectividad en su tarea



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Se aprecia que el 94% consideran que la definición de esos valores y características serían de gran ayuda, pues de alguna forma, permitirían orientar todo el quehacer de los colaboradores hacia la práctica de esos valores, y por tanto les haría ser mejores profesionales en el desarrollo de su trabajo.

La importancia de definir los valores y características más apreciadas radica en que, son necesarios para manifestar el tipo de institución que el colegio es.

La relación de la definición de los valores con la evaluación del desempeño radica en que, los valores actúan como orientadores del trabajo que se debe hacer, sirven como guías, como los referentes de la forma y calidad del trabajo que se espera de los colaboradores.

#### **2.6.12 Análisis de la relación desempeño-beneficios recibidos**

En el desarrollo de la investigación se logró establecer que los colaboradores tienen la certeza que aunque ellos ejecuten de buena forma las actividades que tienen asignadas, no tendrán ningún tipo de beneficio adicional. Los beneficios no son distribuidos entre los colaboradores, y esto provoca que la motivación disminuya.

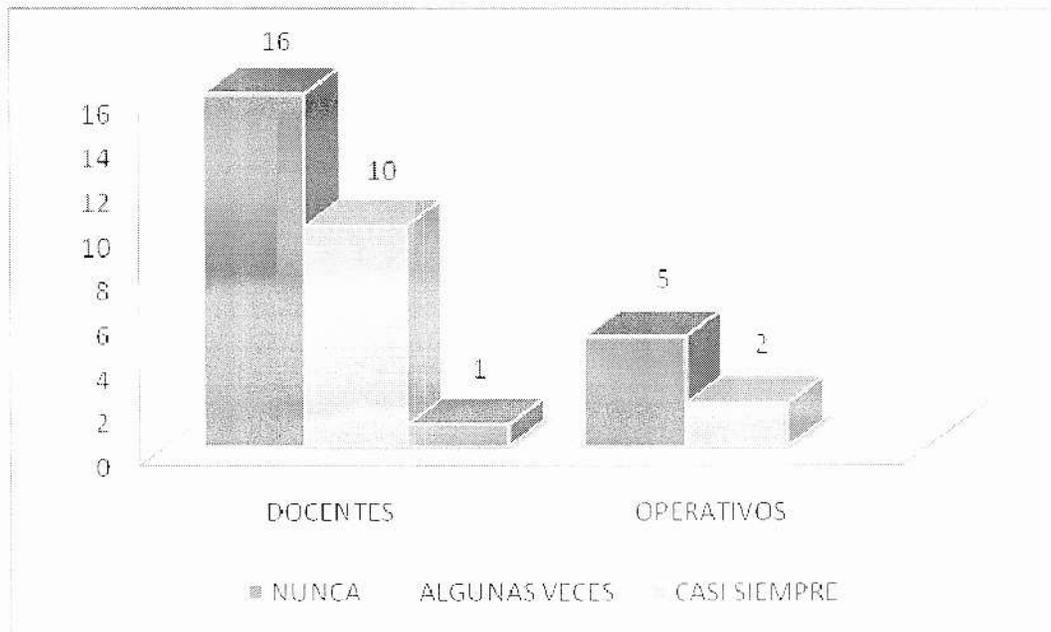
Se les preguntó a los colaboradores del área docente si perciben algún tipo de beneficio por el buen desempeño de las actividades realizadas. La mayoría manifestó que nunca, ya que indicaron que los beneficios son únicamente para el colegio; siempre están buscando incrementar las utilidades, pero no las comparten con los colaboradores, no les dan participación u oportunidad de recibir algún beneficio derivado de la actividad docente. Un número considerable indicó que algunas veces, aunque lo relacionaron con el salario obtenido más que con un beneficio adicional derivado de su desempeño.

Los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, también indicaron en la mayoría de casos que, nunca perciben que haya algún beneficio por el buen desempeño de las actividades. Las utilidades son para el colegio, el cual las utiliza para su crecimiento; prueba de ello son los edificios que dispone actualmente la corporación.

En tanto otro grupo considera que perciben beneficios, algunas veces. Manifestaron que no lo consideran inadecuado, ya que, los colegios o empresas siempre buscan incrementar sus ganancias, y si brindan beneficios adicionales, aquellas disminuyen. El beneficio principal, indicaron, es la oportunidad de tener un trabajo que les permita generar un salario para satisfacer las necesidades de su familia. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Gráfica 12

Percepción de los docentes de recibir algún beneficio por el buen desempeño de las actividades realizadas



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

A juzgar por los resultados, es evidente que se deben ofrecer beneficios adicionales a los trabajadores, para motivarlos a brindar lo mejor de sí, en beneficio de los alumnos.

Al integrar los resultados de los colaboradores de ambos grupos, llama la atención que el 62% de los colaboradores manifieste que nunca reciben beneficios por el buen desempeño de las actividades.

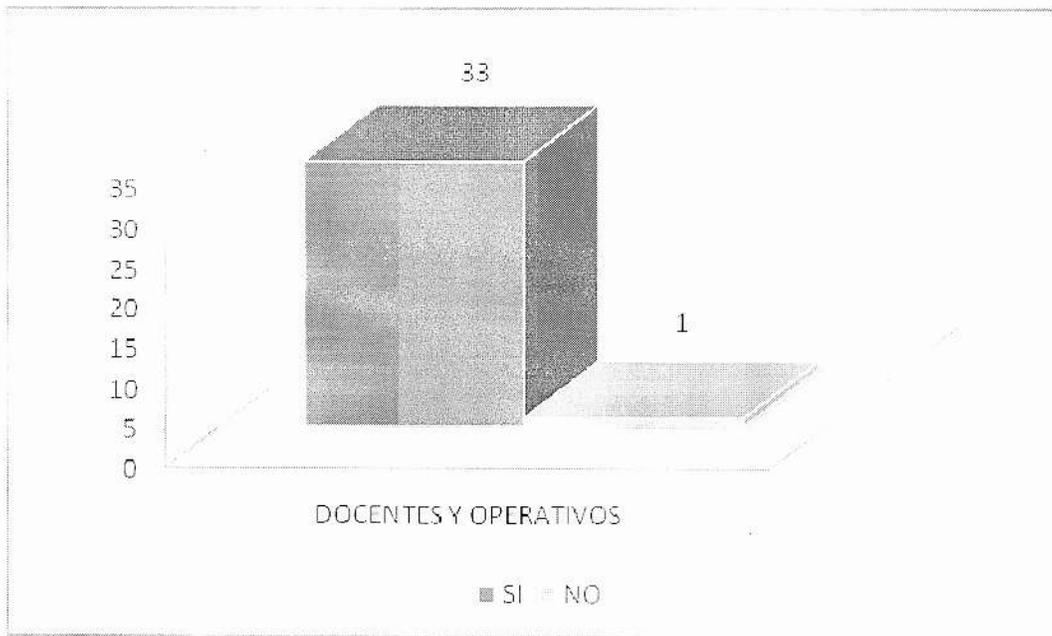
**2.6.13 Acerca de la implementación de beneficios por buen desempeño**

En muchas empresas es común que derivado de los resultados obtenidos en el periodo que se trate, se les reconozca el esfuerzo brindado a los colaboradores, a través de distintos tipos de beneficios, que pueden ir desde una mención honorífica hasta un bono por el desempeño mostrado. Por tal razón se les preguntó a los colaboradores si consideran que les ayudaría a mejorar su trabajo, el que se les ofreciera algún beneficio por la adecuada ejecución del mismo, manifestando treinta y tres colaboradores que si les

ayudaría a mejorar su trabajo, en tanto que solamente uno indicó que no les ayudaría a mejorar el trabajo. Es evidente que el personal está dispuesto a aportar su mejor esfuerzo para desarrollar de mejor forma las actividades asignadas, pero también desean obtener un beneficio adicional que les permita mantenerse motivados al cumplir con sus responsabilidades. A continuación, el resultado obtenido en la interrogante planteada:

**Gráfica 13**

**Consideración sobre si le ayudaría a mejorar su trabajo, el que se le ofreciera algún beneficio por la adecuada ejecución del mismo**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

#### **2.6.14 Existencia de las descripciones y especificaciones de puestos:**

En las empresas es importante disponer de los documentos en donde se detallan las responsabilidades que debe cumplir aquella persona que ocupe un puesto determinado, así como el perfil que debe cumplir en cuanto a educación y experiencia, para desarrollar las actividades de forma adecuada. Por tal razón, para la presente investigación se consideró importante establecer si estos documentos existen en el colegio, por lo que se les preguntó a los

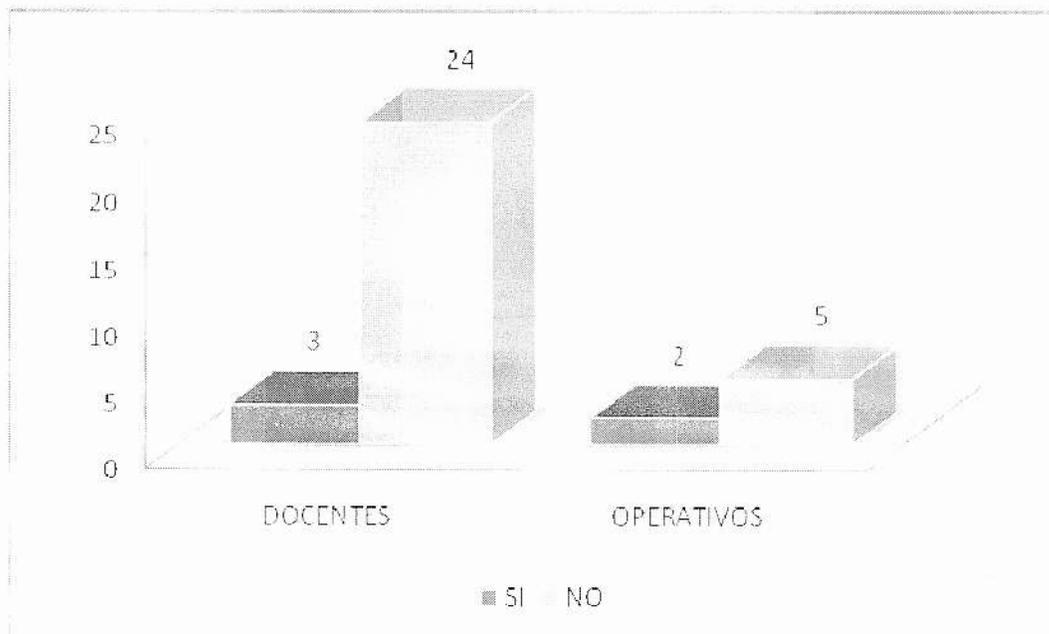
colaboradores si existe el documento en donde se detallan las responsabilidades a su cargo.

A la interrogante ¿tiene conocimiento que exista el documento en donde se detallan las responsabilidades a su cargo? la mayoría de docentes, equivalente a veinticuatro de los veintisiete que cumplen estas funciones, indicaron que no, en tanto que únicamente tres respondieron afirmativamente, aunque dijeron que recientemente no habían tenido oportunidad de verlo.

En lo que respecta a los colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo, la mayoría coincidió en que no existen tales documentos, en tanto que dos de los siete integrantes manifestaron que si existen, aunque dijeron desconocer donde se encuentran actualmente.

Los resultados obtenidos en ambos grupos son levemente distintos, aunque se puede apreciar en los dos, la situación en la que se encuentra actualmente el colegio, en cuanto a la ausencia de estas herramientas administrativas. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 14**  
**Conocimiento de que exista el documento en donde se detallan las responsabilidades a su cargo**



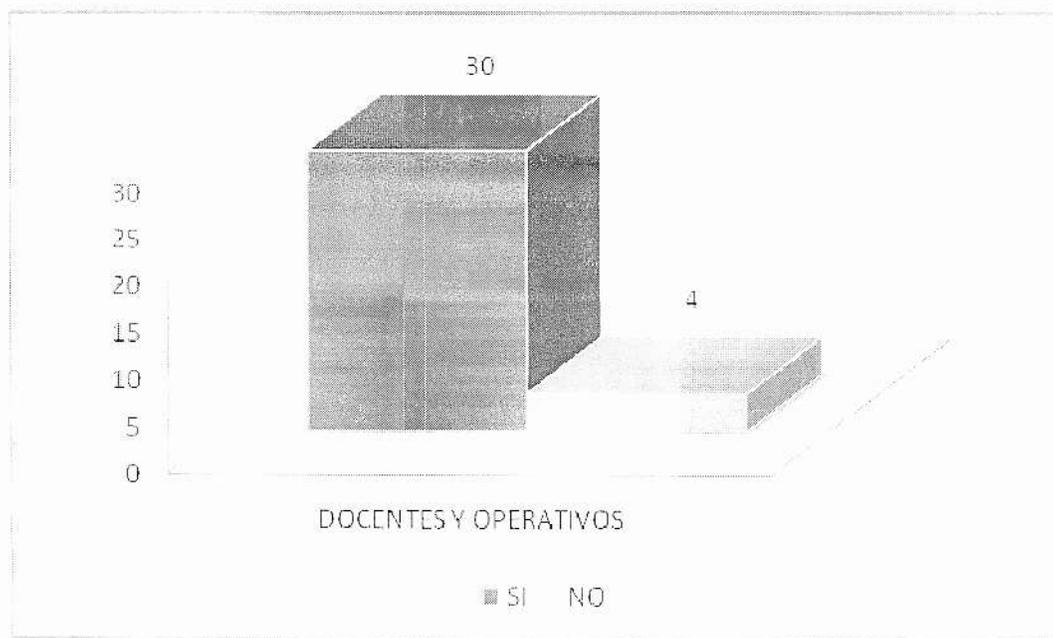
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

A partir de los resultados obtenidos, se consideró oportuno preguntarle a los colaboradores de ambos grupos, si consideran que sería de beneficio disponer de un documento en donde se detallen las responsabilidades a su cargo. El 94% de los colaboradores indicó que si sería de beneficio, y únicamente el 6% dijo que consideraban que no sería de beneficio.

Como podrá apreciarse, los empleados son conscientes que al momento de disponer de estos documentos sus actividades serían orientadas hacia determinados objetivos, y se disminuiría la subjetividad que existe en ciertas ocasiones. También se podría disponer de indicadores cuantificables y medibles, de tareas específicas por hacer, de las responsabilidades por supervisión, de los materiales y equipos asignados, etc. A continuación los resultados obtenidos en la interrogante ¿consideran que sería de beneficio disponer de un documento donde se detallen las responsabilidades a su cargo?

**Gráfica 15**

**Acerca de si sería de ayuda disponer de un documento en donde se detallen las responsabilidades a su cargo**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

### **2.6.15 Costo de los errores de los colaboradores (impacto financiero)**

En la entrevista realizada al Director se logró obtener información relacionada con los errores que cometen más frecuentemente los colaboradores del colegio, para posteriormente hacer un estimado y analizar el costo que ha tenido para el colegio en términos de recursos financieros.

Docentes:

- Dar cátedras en las que no se tengan conocimientos profundos y por tanto la enseñanza no sea satisfactoria para el alumno.
- Mala actitud para enseñar.
- Poca paciencia para comprender distintos tipos de aprendizaje de los alumnos.
- No preparar adecuadamente y con anticipación las clases.
- Dirigirse de manera irrespetuosa y abusiva con los alumnos.
- Tener poca capacidad para escuchar las opiniones y dudas que puedan tener los alumnos.
- Carecer de empatía hacia los alumnos.
- Profesores autoritarios, que al tratar de mantener el control en el salón de clases, se comportan de forma abusiva con los alumnos.
- Restar importancia hacia los problemas o sentimientos que manifiesten los alumnos.
- Crear resentimientos en los alumnos, derivado que se quiere ser muy estricto.

Colaboradores del área operativa y de funciones de apoyo:

- Dirigirse de forma desinteresada hacia personas que soliciten información para estudiar en el colegio.

- Tener poca habilidad para tratar de forma cortés a clientes o alumnos.
- Dar información equivocada a personas interesadas en estudiar en el colegio. Esto podría ocasionar que no se inscriban en el colegio.

Es oportuno mencionar que, al no ser re-inscritos los alumnos en el siguiente período, se les realiza una entrevista de salida. En base a dicha información, se hizo el siguiente cuadro, el cual muestra una estimación del costo que ha tenido para el colegio el que los colaboradores cometan los errores detallados:

**Cuadro 2**

**Impacto financiero por errores cometidos por los colaboradores**

Número de alumnos no inscritos, derivado de los errores enunciados	Ingresos anuales no percibidos, por alumno	Total impacto financiero
30	Q. 6,050	Q.181,500

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

**2.6.16 Indicadores para evaluar**

Actualmente no se utiliza ningún tipo de indicador que sirva de base para el sistema de evaluación del desempeño, que ayude a determinar el nivel de eficiencia con que se realizan las tareas, solamente se utiliza el método empírico, sin tener factores de evaluación previamente definidos que ayuden a realizar la evaluación del desempeño de manera objetiva. Actualmente es difícil establecer qué colaboradores han sido los mejores para considerar en oportunidades de desarrollo profesional.

### **2.6.17 Análisis y discusión de resultados**

Se determinó que en el proceso de aplicación de personas, a la fecha no se ha realizado el análisis que permita contar con las descripciones y especificaciones de puestos, para que se indiquen las responsabilidades con las cuales debe cumplir cada puesto, así como las características que debe poseer quien ocupe determinada posición de trabajo.

A pesar que no existe un sistema de evaluación del desempeño definido de manera formal, llama la atención la disposición de los colaboradores para mejorar los resultados del puesto que actualmente ocupan. Para ello, la retroalimentación deberá ser constante para mejorar los resultados de trabajo y no únicamente limitarse al período en que se esté evaluando.

Se determinó que tanto para los colaboradores del área docente como para los del área de funciones de apoyo, consideran que se le da importancia a su labor tan solo algunas veces, lo que contrasta con uno de los objetivos de la evaluación del desempeño que es valorar periódicamente los resultados de cada trabajador.

También es necesario definir normas para medir el desempeño de cada trabajador, pues no existe claridad respecto a la forma en que se hace. En la actualidad no está definido el puesto responsable de evaluar, por lo que es necesario delimitarlo para que pueda existir acercamiento constante para mejorar los resultados.

Los colaboradores consideran que su trabajo es muy bueno, pero se debe introducir un sistema objetivo que ayude a respaldar ese tipo de opinión con sustento.

Sobre los registros de evaluación del desempeño, se logró encontrar que los colaboradores los consideran importantes a manera de constancia de la forma en que cumplen con las obligaciones actuales asignadas, así como para verificar en el futuro si hubo progreso en las situaciones que se haya considerado oportuno mejorar.

En relación a los ascensos y traslados será importante considerar para los mismos, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño a los colaboradores que se tome en cuenta. La idea es aprovechar la capacidad desarrollada por los colaboradores y obtener su crecimiento profesional.

También será importante en la medida de lo posible que se otorgue beneficios adicionales a los colaboradores, para que perciban que los mismos se distribuyen de una manera más equitativa entre quienes participan del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos. En este punto es importante recordar que el fin último de la existencia del colegio es educar de la mejor forma posible a los alumnos.

Para superar las situaciones manifestadas será indispensable implementar el uso de un sistema de evaluación de desempeño en el que se definan los factores que se deberán evaluar, así como los responsables de efectuar dicha evaluación. También será importante definir tanto las descripciones como las especificaciones de puestos, para establecer con claridad las atribuciones por las que cada puesto es responsable, así como las características que es necesario tener para cumplir a cabalidad con las responsabilidades asignadas.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DEL COLEGIO IMB-PC, SEDE DE LA ZONA 7

#### 3.1 Generalidades del modelo propuesto

El trabajo profesional de los docentes en los salones de clases es un factor determinante para que el nivel educativo en los distintos colegios sea alto. Se puede disponer de la mejor infraestructura, de tecnología avanzada, de métodos y técnicas de enseñanza innovadoras, de textos actualizados, pero sin docentes eficientes y comprometidos con su trabajo será imposible perfeccionar la calidad educativa del colegio y ubicarle entre los más prestigiosos de la ciudad de Guatemala. Igualmente, merece una mención importante el aporte que realizan los colaboradores que efectúan funciones de apoyo al área sustantiva del colegio, entendiéndose aquellos que desarrollan tareas de carácter administrativo y quienes realizan actividades de servicios y mantenimiento. En este punto, es importante indicar que se propone verificar la forma en que cada grupo cumple con sus responsabilidades; unos con la importante tarea de transmitir conocimientos y valores a los alumnos, y otros con la responsabilidad de brindar el soporte necesario para que las actividades se realicen adecuadamente y en un ambiente sano y seguro para los docentes y estudiantes. También es importante mencionar que el sistema de evaluación del desempeño pretende motivar a los empleados con las acciones resultado de dicha evaluación, es decir, a través del conocimiento de los resultados que se tengan después de finalizado el período de evaluación por medio de la tabla de notas finales de los empleados.

Dada la diferencia de actividades entre un grupo y otro, se consideró oportuno diferenciar la evaluación para cada segmento, por lo que se estableció que para los docentes la evaluación debe ir orientada hacia las cuatro áreas principales que se consideran son las de mayor impacto para transmitir conocimientos a los alumnos. Así, la evaluación del desempeño la efectuará el

Asistente que corresponda como supervisor, con apoyo del Coordinador Académico. Así mismo, es importante obtener la opinión de los estudiantes, quienes conviven a diario con el docente evaluado y pueden dar una mejor opinión de aquel; será importante también que los estudiantes sean conscientes de la información que brinden, para que sea lo más objetiva posible, dado que este proceso ayudará a detectar aquellos puntos débiles en los docentes, que en última instancia, ayudarán a enriquecer el proceso enseñanza-aprendizaje que se realiza. También se considera importante obtener la opinión del docente evaluado, lo que se logrará a través de la autoevaluación que haga del trabajo que efectúa. A continuación, la tabla en donde se detalla el peso ponderado que tendrá cada una de las evaluaciones que se realizarán:

**Cuadro 3**

**Peso relativo de cada uno de los evaluadores en la evaluación del desempeño docente**

<b>Evaluador</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>Fecha</b>
Asistente que corresponda, con apoyo del Coordinador Académico	50%	mayo y septiembre
Al menos 80% de los estudiantes a quienes imparte clases	35%	mayo y septiembre
Autoevaluación del docente	15%	mayo y septiembre
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

Fuente: elaboración propia, en base a entrevista con el coordinador académico, octubre de 2011

Es oportuno mencionar que al igual que los docentes, los asistentes serán evaluados en los mismos factores, con la diferencia que la evaluación la hará directamente el Coordinador Académico y tendrá un valor del 100 %.

Los coordinadores de área también deberán ser evaluados y para ello se les deberá diligenciar la boleta diseñada de acuerdo al formato propuesto. Esta actividad la desarrollará el Director general del colegio y se realizará también durante la fecha definida para la evaluación del desempeño. Los factores elegidos son los que se consideran más ajustados al perfil que se desea del ocupante del puesto y cuentan con una breve descripción, para hacer más sencilla la asignación de calificación de acuerdo a la escala propuesta.

Para el caso del personal que realiza funciones de apoyo, se consideró más adecuada la elaboración de un formato que se enfoca de manera principal en las actitudes de la persona que ocupa el puesto. Lo anterior derivado que se considera que ese tipo de actividades están más orientadas al servicio al cliente, a la calidez con que se debe tratar a quienes solicitan alguna información en el colegio, a quienes realizan un pago; así mismo, a quienes tienen el objetivo de mantener los salones y diferentes áreas del colegio limpias y seguras, para coadyuvar con el aprendizaje de los estudiantes. Ésta evaluación la deberá realizar el Director General del Colegio, con el apoyo del Coordinador Académico y el Coordinador Técnico.

La distinción de la evaluación propuesta, obedece a la diferencia que existe como ya se mencionó, en las actividades que desarrolla cada uno de los dos grupos analizados.

### **3.2 Objetivos a cumplir con la evaluación propuesta**

- Ayudar a la mejora de la calidad de los servicios educativos, al disponer de colaboradores con una mejor disposición para cumplir con sus obligaciones.

- Hacer equitativa la evaluación del desempeño de cada trabajador, definiendo previamente y dando a conocer los factores a evaluar.
- Asegurar la formación ética, intelectual y física de los estudiantes como resultado de disponer de docentes mejor calificados.
- Estimular al docente en su compromiso educativo, para desarrollarle a nivel personal y profesional.
- Estimular el trabajo del personal que realiza funciones de apoyo, al identificar a aquellos que se destacan por su buen trabajo.
- Valorar el quehacer del profesional docente.
- Identificar logros y deficiencias de los docentes. En el caso de los primeros, para hacerlo del conocimiento de la comunidad educativa, y en el caso de los segundos, para establecer la forma de superarlos.
- Ofrecer información objetiva acerca de la forma en que cumplen con sus responsabilidades los distintos colaboradores.
- Disponer de información oportuna, que ayude a la toma de decisiones al momento de existir vacantes que permitan el desarrollo profesional de los distintos colaboradores. Esto se logrará al consultar la información que provenga directamente de los períodos de evaluación previos.
- Propiciar el establecimiento de políticas, no necesariamente económicas, destinadas a satisfacer las expectativas y aumentar el grado de motivación de los docentes en el desarrollo de su labor.

### **3.3 Políticas del sistema de evaluación del desempeño propuesto**

- Todo miembro del personal debe tener al menos seis meses de estar laborando ininterrumpidamente en el colegio para ser considerado en el proceso de evaluación del desempeño.

- Un colaborador para ser evaluado, debe estar contratado por tiempo indefinido.
- Se deberá diligenciar una boleta, para la evaluación del desempeño del período de prueba (primeros dos meses de estar laborando en el colegio).
- Para considerar el resultado de la evaluación del desempeño como aprobado, se debe obtener una nota mínima del 70%. En caso de no llegar un docente a esta nota, no podrá continuar prestando sus servicios en el colegio.
- Los resultados obtenidos en el proceso de la evaluación del desempeño se utilizarán para determinar las áreas de oportunidad a mejorar, así como las compensaciones para empleados con desempeño destacado. En el caso de los colaboradores con áreas de oportunidad a mejorar, se deberá consensuar con el evaluador, el plan de desarrollo profesional que deben seguir, para hacer de la evaluación del desempeño un proceso democrático que cohesione al equipo de trabajo.
- Para efectos de la evaluación a docentes, el porcentaje de estudiantes que deben evaluar al docente debe ser de al menos el 80% de los alumnos a los que les imparta clases, en los ciclos básico y diversificado.
- Si las autoridades del colegio concedieran incrementos salariales, estos serán otorgados en base a los resultados de la evaluación del desempeño del último período, de acuerdo a la tabla de incrementos que se realice.
- El Coordinador Académico y el Coordinador Técnico son los responsables de la implementación del sistema de evaluación del desempeño, así como del resguardo de la información obtenida del proceso.

- La información suministrada por los distintos participantes será tratada de forma confidencial.
- Finalizada la evaluación, se deberá notificar los resultados en un período de tiempo que no exceda de dos semanas.
- Para considerar la continuidad del colaborador para el siguiente periodo, se tomará en cuenta el resultado obtenido en la evaluación del período actual.
- El evaluador deberá llenar en el momento de ocurrir, aquellos eventos o conductas que considere críticas para la realización del trabajo del colaborador evaluado, así como almacenarlo para consulta al momento de diligenciar los formatos de la evaluación del desempeño. (Ver formato adelante).

### **3.4 Análisis, descripción y especificación de puestos**

En la fase administrativa de organización, así como en el proceso de aplicación de personas de la gestión del talento humano, se detalla la importancia de disponer de las descripciones y especificaciones de puestos, pues sirven de base para la construcción del sistema de evaluación del desempeño. Así mismo, proveen de información importante para la integración de personal a la empresa, por ello se consideró oportuno recolectar la información para la construcción de dichos documentos en el colegio.

Para la elaboración de las descripciones de puestos de trabajo, se recolectó la información directamente de los ocupantes de los puestos a través del método de cuestionario. Posteriormente se utilizó el método de entrevista, para profundizar en información inconclusa o para aclarar información no entendida con el ocupante del puesto; como puede apreciarse, se utilizó el método mixto. En el caso de aquellos puestos que tienen más de un ocupante, el coordinador académico asignó al colaborador que según su criterio, podría ayudar de mejor forma en ese propósito, siendo estos: asistente del coordinador académico, docente y auxiliar de servicios.

- **Validación de la información:**

Cada descripción y especificación de puestos elaborada, se entregó a los jefes inmediatos para la correspondiente validación de la información contenida, quienes revisaron y en algunos casos realizaron los ajustes que consideraron necesarios.

Las características personales, requisitos mínimos del puesto e indicadores de gestión fueron discutidos y consensuados con el Coordinador Académico, derivado de su amplia experiencia y conocimientos profundos de la mística y trabajo en el colegio. El siguiente cuadro, muestra el detalle de la información que se solicitó. El posterior, presenta el formato que se utilizó para la recolección de la información:

## Cuadro 4

### Información solicitada en el análisis de puestos

Componente de la descripción del puesto	Descripción
Identificación del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sección en donde se registra la información correspondiente al nombre o título del puesto</li> <li>• Categoría del puesto</li> <li>• Código del puesto</li> </ul>
Función básica del puesto	Sección en donde se registra la función principal o razón de ser del puesto en cuestión
Principales actividades del puesto	Sección en donde se registra la descripción resumida del conjunto de actividades funcionales que normalmente desarrolla el título del puesto relacionado. Las actividades están relacionadas con la función básica del puesto y se utilizan para entender el conjunto de tareas del puesto
Responsabilidad por supervisión	Sección en donde se registra la responsabilidad derivada de la acción de mando y la influencia que su mediación puede tener en personas o áreas del colegio
Relaciones de trabajo	Sección en donde se registra el tipo y propósito del contacto con personas internas y externas, así como con dependencias para el adecuado logro de los objetivos del puesto
Responsabilidad por equipos de trabajo	Sección en donde se registra la atención y cuidado que se debe mantener para no producir daños económicos o pérdida de valores o activos del colegio
Características personales	Rasgos de personalidad que debe tener el ocupante de una posición determinada, así como las habilidades para desarrollar de manera competente las actividades
Requisitos mínimos del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación formal requerida para cumplir adecuadamente con las actividades asignadas al puesto</li> <li>• Experiencia necesaria para cumplir con las actividades de la posición</li> </ul>
Indicadores de gestión	Miden la forma en que se cumple con las actividades asignadas al puesto. Orientan el trabajo hacia objetivos determinados

Fuente: elaboración propia, en base a entrevista con el Coordinador Académico, Octubre de 2011

### Formato 3

#### Solicitud de información para análisis de puestos

**Instrucciones:** Complete la información solicitada, utilizando los espacios correspondientes en el espacio destinado para ello. En caso de necesitar ampliar la información, puede utilizar hojas adicionales.

#### Información general del puesto

---

Título del puesto

---

Categoría

---

Código del puesto

---

Naturaleza del contrato

---

#### Información de funciones

---

1. Función básica del puesto

---

2. Principales actividades del puesto

---

#### Responsabilidades diversas

---

3. Responsabilidad por supervisión

---

---

#### **4. Relaciones de trabajo**

- **Internas (puestos o áreas del colegio con las que tiene contacto)**

- **Externas (Instituciones, empresas o personas con las que trata)**

#### **5. Responsabilidad por equipos de trabajo**

---

**Especificación del puesto (parte exclusiva para uso del Coordinador Académico)**

---

**Características personales**

---

**Requisitos mínimos del puesto**

---

**Indicadores de gestión**

---

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo, octubre de 2011

### **3.5 Descripción del método de evaluación del desempeño a utilizar**

Se consideró adecuada la utilización de dos métodos para el presente estudio. Por una parte, el método de escalas gráficas ya que es sumamente popular y sencillo de entender y brinda un resultado cuantitativo final que es fácil de manejar, y por la otra, el método de incidentes críticos, ya que permite registrar aquellos comportamientos extremadamente positivos y negativos, que influyen de mayor forma en el desarrollo de las actividades de un empleado.

- **Método de incidentes críticos:**

Es necesario que el evaluador registre los eventos considerados críticos, es decir, aquellas acciones destacadas, poco frecuentes o acontecimientos notables, sean positivos o negativos que realice el evaluado en su puesto de trabajo durante un tiempo determinado. Para la evaluación efectuada en mayo, se deberá llevar el registro de los incidentes críticos a partir de inicio del ciclo escolar en enero hasta la última semana de abril; para la segunda evaluación, se debe llevar el registro de los eventos ocurridos de mayo a la segunda semana de septiembre. Es recomendable el registro de los incidentes tan pronto ocurran, para que no sean olvidados y se pueda disponer de información para emitir un juicio de valor con elementos de prueba. A continuación, el formato que deberá utilizarse para este propósito:

## Formato 4

### Formato para registro de incidentes críticos

**Instrucciones:** Registre los incidentes críticos del evaluado a su cargo, a la brevedad posible. Recuerde, un incidente crítico es aquella conducta o evento no considerado normal, positivo o negativo, que puede conducir al éxito o al fracaso del colegio.

#### Información general

Nombre del evaluado:	Gerson Ramírez
Cátedra:	Estadística
Fecha próxima evaluación:	Mayo

#### Incidentes positivos

Fecha del evento	Descripción de la situación
02/02/2013	Clases extraordinarias al alumno José Zacarías, quien no comprendía el tema de medidas de dispersión
14/04/2013	Propuesta y ejecución de taller de estadística "La estadística: diferencias entre las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión"

#### Incidentes negativos

Fecha del evento	Descripción de la situación
26/01/2013	Discusión con el alumno Roberto Castañeda, debido a la forma utilizada para calificar el laboratorio No. 1
25/03/2013	Discusión en entrega de tarjetas de calificación con la mamá del alumno Federico Vega, debido a diferencias en la integración de las notas

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo octubre de 2011

- **Método de escalas gráficas:**

El formato es de doble entrada, en las filas estarán los factores a evaluar junto con su descripción (excepto en el caso de la evaluación a docentes, que ya es bastante específica). En las columnas se colocarán los grados en que se cumple con el factor evaluado, de acuerdo al siguiente detalle:

**Cuadro 5**

**Escalas gráficas: calificación de los factores**

Escala de calificación	Descripción	Nota	Semaforización (color)
Siempre	Factor siempre observado en el colaborador	5	Verde
Casi siempre	Factor observado en la mayoría de ocasiones en el colaborador	4	Amarillo
Algunas veces	Factor observado algunas ocasiones en el colaborador	3	Anaranjado
Nunca	Factor nunca observado en el colaborador	2	Rojo

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre de 2011

Incluir este tipo de escala para la evaluación del desempeño de los colaboradores, facilitará la forma en que se realiza dicha evaluación, tanto para el evaluador como para el evaluado, ya que le permitirá disponer de una tabla estandarizada que coadyuve en la obtención de un resultado más objetivo sobre el quehacer del trabajador. Es una tabla sumamente sencilla tanto para su aplicación como para su interpretación.

En este método se asignará a cada grado los puntos que le corresponden para tener un resultado final de manera cuantitativa, para ver la forma en que finalizaron los evaluados el período, y se tomará en cuenta el registro de incidentes críticos para ayudar en la definición del plan de desarrollo profesional del colaborador evaluado.

Cada factor evaluado, tendrá una nota asociada de acuerdo a la calificación obtenida, así como un color del semáforo, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 6**

**Semaforización de los factores a evaluar**

<b>Color</b>	<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
Verde	Siempre	El colaborador muestra un desempeño destacado en el factor evaluado. Se considera una fortaleza
Amarillo	Casi siempre	El factor evaluado es observado frecuentemente. Con esfuerzo, podría ser una fortaleza
Anaranjado	Algunas veces	Factor observado en algunas ocasiones. Se considera un área de oportunidad a mejorar. Se debe dar seguimiento constante
Rojo	Nunca	Área de oportunidad a mejorar, se considera una debilidad. Debe mejorar de inmediato

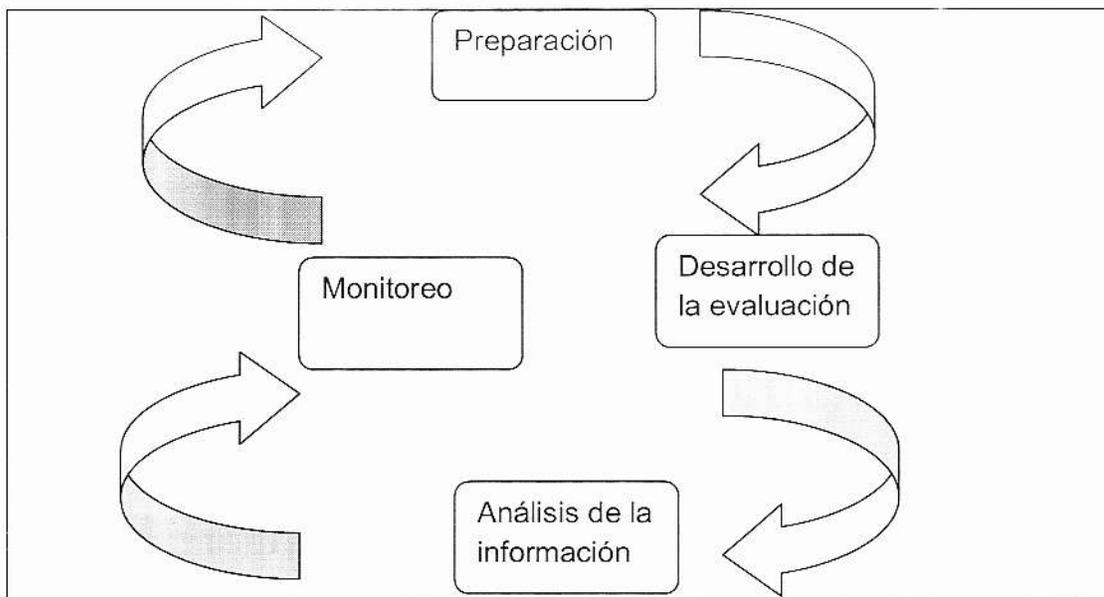
Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre de 2011

### 3.6 Proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño

El siguiente diagrama muestra la secuencia lógica que se deberá seguir para obtener resultados satisfactorios en el mejoramiento de los servicios educativos, a partir de la adecuada implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto:

Gráfica 16

Proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores del Colegio IMB-PC sede de la zona 7



Fuente: elaboración propia en base a investigación de campo efectuada. Octubre de 2011

#### 3.6.1 Preparación:

Es la fase inicial de la implementación del sistema de evaluación del desempeño, y está integrada por otras etapas que a continuación se detallan:

- a) Divulgación de información: El propósito de esta etapa es sensibilizar a toda la comunidad educativa acerca del aporte que puede brindar un sistema que permita medir la forma en que se cumple con las responsabilidades. Se pretende realizar a través de una reunión en donde a través de la charla y el uso de un documento sencillo (por

ejemplo trifoliar), se detallan las ventajas que esta herramienta puede brindar a la mejora en la calidad de la educación impartida a los alumnos. La reunión estará dirigida tanto al personal que desarrolla labores docentes, como a aquellos que realizan funciones operativas y de apoyo. Es importante mencionar que se deberá tener la presencia de los directivos del colegio, para darle respaldo a la implementación del sistema.

Para el caso de los alumnos, también se deberá realizar una charla general, en donde se les concientice de la importancia que el proceso tiene para la educación de ellos, por lo que se necesita que la información que brinden al momento de evaluar sea objetiva.

- b) Capacitación: Será importante capacitar a cada uno de los evaluadores que participan del sistema, quienes son los encargados de diligenciar las boletas, sobre la utilización de los formatos autorizados según el tipo de puesto que se desea evaluar. Se deberá capacitar al Director General, a los Asistentes del Coordinador Académico, y a los estudiantes. El período de capacitación a evaluadores debe ser previo al inicio del período de evaluación.
- c) Calendarización del período de evaluación: El Coordinador Académico y el Coordinador Técnico serán los encargados de regular la realización de la evaluación del desempeño, en las fechas establecidas durante los meses de mayo y septiembre de cada año. La elección de esos meses para la evaluación del desempeño es debido a que según el calendario anual de actividades del colegio, son los que mejor se ajustan en cuanto a tiempo del personal y disponibilidad de espacio. El cuadro que se muestra a continuación, contiene el detalle de actividades, así como la definición de fechas:

**Cuadro 7**

**Calendarización de las diferentes etapas para el adecuado desarrollo del proceso de evaluación del desempeño**

No. Actividad	Descripción	Mayo y Septiembre				Junio y Octubre	
		Semana				Semana	
		1	2	3	4	1	2
1	Divulgación de información del proceso de evaluación del desempeño	■					
2	Capacitación a evaluadores		■				
3	Diligenciamiento de boletas por parte de evaluadores			■			
4	Recolección de información para tabulación de resultados			■			
5	Tabulación de resultados				■		
6	Elaboración de cuadros con notas finales				■		
7	Entrevista de retroalimentación a evaluados (incluye notificación de resultados)					■	
8	Entrega de informes y notas finales al Director general					■	

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo. Octubre de 2011.

- d) Preparación del material necesario para evaluar: Como ya se mencionó, son responsables de la adecuada implementación del sistema de evaluación del desempeño, el Coordinador Académico y el Coordinador Técnico, quienes tendrán el apoyo de los Asistentes que designen para reproducir el material a utilizar en el período de evaluación. El material listo para utilizar deberá ser revisado previamente por ambos coordinadores y entregado previo al inicio del período de evaluación del

desempeño a los evaluadores. En el caso de la boleta de alumnos, la misma estará en resguardo de los asistentes.

Como se puede apreciar, el proceso de evaluación del desempeño debe estar diseñado de tal forma que garantice cumplir con los siguientes puntos:

- Conocimiento pleno de parte de la población educativa del proceso general de evaluación del desempeño, lo que se logrará a través de la divulgación de información que se realice.
- Integrar el equipo encargado de evaluar, el cual será responsable de recolectar la información. En este punto es importante mencionar el papel fundamental que tendrán el Coordinador Académico y el Coordinador Técnico.
- Conocimiento de los instrumentos y la metodología a utilizar, información que será suministrada a través de la capacitación que se efectúe. .
- Organización del proceso de evaluación del desempeño para todo el ciclo escolar, entendiendo que no es una evaluación momentánea, sino una evaluación que debe realizarse a lo largo del ciclo lectivo, teniendo especial cuidado en anotar aquellos incidentes críticos que puedan servir de evidencias al momento del diligenciamiento de boletas en el período de la evaluación.
- Definición clara de las áreas a evaluar para docentes (si hubiese necesidad en el futuro, pueden adaptarse nuevas áreas o modificarse las actuales), seguimiento a compromisos, registro de observaciones, reuniones y demás actividades en torno a la evaluación del desempeño.

### 3.6.2 Desarrollo de la evaluación

El formato de evaluación para docentes se divide en cuatro áreas generales, cada una con cinco factores a evaluar y un peso relativo en la evaluación de 25% cada una, siendo las siguientes:

- Planeación de la educación
- Creación de un entorno adecuado para aprender
- Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos
- Responsabilidades administrativas y profesionales

Para la evaluación de los Coordinadores, se definieron diez factores que son considerados como los principales para ocupar un puesto de ese tipo de la mejor manera. Es oportuno mencionar que existen tres factores que también fueron definidos como prioritarios para la evaluación del personal que desarrolla funciones de apoyo, con la diferencia que el contexto y el grado en el que son requeridos para los Coordinadores es mayor. Los factores definidos en ambas evaluaciones son, relaciones interpersonales, toma de decisiones y liderazgo.

Para la evaluación del desempeño del personal que realiza funciones de apoyo se considera adecuado evaluar veintidós factores específicos. Lo anterior, derivado de la naturaleza de las actividades que desarrollan. Por lo tanto, se considera que esos factores son los más importantes para cumplir el trabajo que se realiza de una forma competente. Fue indispensable disponer del apoyo del Coordinador Académico para la definición de estos factores. Al igual que en la evaluación docente y de coordinadores, los resultados pueden variar de acuerdo a la escala en donde al resultado "Siempre" se le otorga un puntaje de 5 y al resultado "Nunca" se le otorgan 2 puntos.

El diligenciamiento de boletas por parte de los evaluadores deberá realizarse en la tercera semana de los meses de mayo y septiembre. A los docentes se les deberá evaluar con la boleta diseñada para el efecto, y deberán evaluarle

como se menciono anteriormente, el Asistente, los estudiantes a los cuales les imparta clases y por último su propia autoevaluación.

La aplicación de este tipo de formato de evaluación tiene la particularidad de permitir identificar el área específica que se considere conveniente capacitar, o bien, aquella área robusta del empleado que merezca felicitación y reconocimiento por parte del superior inmediato. Como puede apreciarse, lo que se pretende es hacer el proceso de evaluación del desempeño más ordenado y objetivo.

El proceso de evaluación del desempeño es sistemático y se debe realizar a lo largo del ciclo escolar, e implica efectuar la recolección de información que sirva de base para llegar a conclusiones precisas acerca de la forma en que se está cumpliendo con las actividades que se tengan asignadas. La información para diligenciamiento de las boletas puede provenir de diferentes fuentes, tales como fuentes personales, información brindada por estudiantes, directores, asistentes, etc. Asimismo, debe provenir del documento de registro de incidentes críticos, que incluye registros y testimonios personales relacionados con innovaciones educativas, informes, actas, etc. La observación directa es otra de las fuentes utilizadas con más popularidad en nuestro medio, así como la información proveniente de reuniones, encuentros y entrevistas.

### **3.6.2.1 Forma de evaluar**

- **Evaluación del desempeño para el período de prueba**

Esta evaluación corresponde a los primeros dos meses de trabajo del colaborador en el colegio. Lo anterior, con el propósito de verificar si el empleado cumple con las expectativas que se tenían al momento de contratarle para laborar en la institución. Para el efecto debe utilizarse la boleta denominada "Evaluación del desempeño para el período de prueba" marcando con una equis (X) la nota de la escala que se considera merece el colaborador en cada uno de los factores a evaluar. A continuación, la boleta mencionada:

## Formato 5

### Formato para evaluación del desempeño del período de prueba



#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERÍODO DE PRUEBA

**Instrucciones:** Evalúe de manera imparcial y objetiva al colaborador al cumplir dos meses de haber ingresado a laborar al colegio. Marque con una equis (X) el puntaje que le corresponde de acuerdo a la escala de calificación que a su criterio merece el colaborador:

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factor a evaluar	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Asistencia y puntualidad	5	4	3	2	1
Responsabilidad y disciplina	5	4	3	2	1
Iniciativa	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo	5	4	3	2	1
Organización del trabajo	5	4	3	2	1
Relaciones interpersonales	5	4	3	2	1
Vestuario adecuado al puesto	5	4	3	2	1
Higiene y apariencia	5	4	3	2	1
Vocabulario adecuado	5	4	3	2	1
Perspectiva de crecimiento	5	4	3	2	1
<b>Total</b>					

Firma del jefe inmediato \_\_\_\_\_ Firma del colaborador \_\_\_\_\_

Vo. Bo. Director General \_\_\_\_\_



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERÍODO DE PRUEBA

Ficha de anotación de resultados finales del período

El resultado mínimo para considerar al evaluado "aprobado" es de 35 puntos sobre 50 posibles. En base a lo anterior, el evaluador declara que los resultados del colaborador:

\_\_\_\_ Han sido satisfactorios, por tanto continuará

\_\_\_\_ No han sido satisfactorios, por lo tanto no continuará

Derivado de lo anterior se confirma o no al colaborador del puesto evaluado.

Firma y sello del colaborador: \_\_\_\_\_

Fecha de notificación: \_\_\_\_\_

Firma y sello del evaluador: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Vo. Bo. Director General: \_\_\_\_\_

Nota: Si el colaborador no llega a la nota mínima para considerar su confirmación en el puesto, se procederá a darle de baja de acuerdo al procedimiento establecido en el colegio.

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Finalizada la evaluación de cada factor, se debe proceder a efectuar una suma de los resultados obtenidos, con lo cual se obtendrá la nota final del período de evaluación. Para obtener la confirmación en el puesto, el evaluado debe obtener una nota mínima de 35 puntos sobre 50 que es el máximo a obtener, es decir, el 70% de la nota. Si el colaborador no obtiene la nota mínima estipulada deberá dársele de baja y no podrá continuar la relación laboral, caso contrario deberá confirmársele en el puesto y pasar a formar parte de la nómina permanente de los colaboradores del colegio.

- **Evaluación del desempeño para las actividades cotidianas**

Para efectos de la evaluación del desempeño se diseñaron las boletas con las que se deberá calificar a cada uno de los colaboradores de acuerdo al tipo de puesto que ocupa. Primero, se definieron con el Coordinador Académico por ser la persona con mayor conocimiento de las características del colegio, los factores que se consideran indispensables para evaluar a cada uno de los puestos de acuerdo a la categoría. De esa cuenta, se definió que para los docentes y asistentes es necesario evaluar cuatro áreas generales, cada una con cinco factores específicos. Para el caso de los coordinadores se definieron diez factores como los determinantes y necesarios para ocupar un puesto de esa naturaleza. En el caso de los colaboradores que realizan funciones de apoyo, se definieron veintidós factores que son los necesarios para poder ocupar un puesto de esa categoría. Es oportuno mencionar que la información que se tomó de base para evaluar los factores señalados, también proviene de la información suministrada a través de los perfiles de puestos que se efectuaron, ya que ahí se especifican las tareas a cumplir.

Se diseñaron las boletas para cada uno de los tipos de puestos que se definieron. Cada boleta tiene cuatro partes denominadas parte a, parte b, parte c y parte d.

La parte a) contiene los factores a calificar, así como la escala de medición que identifique de mejor forma el desempeño mostrado y la semaforización de los aspectos evaluados. La parte b) se divide en tres secciones: la primera, que incluye las "Anotaciones importantes del evaluador" que es donde se registran la información proveniente del "Formato para registro de incidentes críticos". La segunda, que es la sección "Observaciones del evaluado", y la tercera, que es la "Notificación de resultados" que es donde se le da a conocer al evaluado la nota obtenida.

A continuación se indicará la forma en que debe evaluarse el rendimiento de cada tipo de puesto.

#### a) Evaluación a docentes

Para evaluar el desempeño de los docentes se consideró oportuno que la misma fuera realizada por diversos actores que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, siendo estos, el asistente (con apoyo del coordinador académico), los estudiantes y la autoevaluación del docente. En el caso de la evaluación efectuada por los estudiantes, se debe efectuar un promedio de la nota asignada a los docentes. A continuación la parte a) del formato que deberá utilizarse, la cual incluye la definición de los factores a evaluar, así como la semaforización de cada aspecto evaluado:



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES

Parte a

Evaluador: Marque con una equis (X) la función que efectuará:

Asistente

Estudiante

Autoevaluación

Docente evaluado: Gerson Ramírez Si fuera estudiante, año que cursa actualmente: \_\_\_\_\_

Ciclo escolar: 2013

**Instrucciones:** La evaluación del desempeño para docentes está diseñada para responder a las cuatro áreas que se consideran como fundamentales para transmitir conocimientos y valores a los educandos. Debe ubicarse en el factor a evaluar y asignar el puntaje que corresponda, marcando con una equis (X) en la celda respectiva. Por ejemplo, si se califica el factor "Domina el contenido de la materia que imparte" y se considera el criterio como "Siempre" debe anotarse una equis (X) en la primera celda de esa fila y sumar 5 puntos en ese factor. Al final se debe hacer una sumatoria del total de factores por área a evaluar.

## I. Área general a evaluar: Planeación de la educación

Factor	Escala de medición				Semaforización
	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Nunca (2)	
Domina el contenido de la materia que imparte	X				Verde
Conoce acerca de las características y particularidades de sus alumnos	X				Verde
Domina la didáctica de la materia que enseña	X				Verde
Organiza los objetivos de aprendizaje con los contenidos que imparte	X				Verde
Las estrategias de evaluación son adecuadas a la materia que imparte	X				Verde
Suma de puntos del área	25				

## II. Área general a evaluar: Creación de un entorno adecuado para aprender

Factor	Escala de medición				Semaforización
	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Nunca (2)	
Propicia un entorno de relaciones de aceptación, comprensión, equidad, confianza y respeto		X			Amarillo
Genera interés en sus alumnos para el efectivo aprendizaje			X		Anaranjado
Establece y mantiene reglas de convivencia en el aula			X		Anaranjado
Estructura un ambiente organizado de trabajo, y utiliza los recursos adecuadamente				X	Anaranjado
Permite el aporte de ideas de los alumnos, enriqueciendo con ello el proceso enseñanza-aprendizaje		X			Amarillo
Suma de puntos del área	17				



**I. Área general a evaluar: Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos**

Factor	Escala de medición			Semaforización
	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	
Comunica en forma clara los objetivos de aprendizaje	X			Verde
Las estrategias de enseñanza son desafiantes y significativas para los alumnos		X		Amarillo
El contenido que se pretende transmitir es comprensible para los alumnos	X			Verde
Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza		X		Amarillo
Promueve el desarrollo del pensamiento a través de diferentes técnicas	X			Verde
<b>Suma de puntos del área</b>	<b>23</b>			

**II. Área general a evaluar: Responsabilidades profesionales y administrativas**

Factor	Escala de medición			Semaforización
	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	
Tiene capacidad para relacionarse con sus colegas y establecer relaciones de mutua cooperación para beneficio de los alumnos			X	Anaranjado
Propicia un ambiente de respeto y colaboración con los padres de los alumnos				Rojo
Cumple con las responsabilidades de tipo administrativo, trasladando los cuadros de notas oportunamente				Rojo
Participa en la realización de distintas actividades de integración, aportando ideas de forma activa para la buena ejecución			X	Anaranjado
Cuando es necesario apoya al colegio otorgando tiempo adicional			X	Anaranjado
<b>Suma de puntos del área</b>	<b>13</b>			
<b>Total de puntos de las cuatro áreas</b>	<b>78</b>			

Como ya se mencionó en las políticas, para considerar un área como aprobada se debe obtener una nota mínima de 17.5 puntos sobre 25 posibles, que equivale al 70% de la nota. Se definió ese puntaje mínimo, en función de que obtener esa nota en la mayoría de pruebas es un resultado considerado aceptable.

b) Evaluación a coordinadores

Para el caso de los coordinadores, el director general les debe evaluar en cada uno de los factores considerados como indispensables para ocupar un puesto de ese tipo. Se debe elegir la escala que se considere más adecuada en cada factor y por último se debe proceder a sumar los resultados parciales para obtener el total de puntos. A continuación deberá proceder a dividir el total de puntos obtenidos entre el total de puntos posibles y efectuado ese cálculo, multiplicarlo por 100 para obtener el resultado final en forma de porcentaje. La nota mínima para considerar la evaluación del desempeño de los coordinadores como aprobada es de 35 puntos sobre 50 posibles, que equivale al 70% de la nota. A continuación la parte a) del formato que deberá utilizarse para la evaluación de coordinadores:



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COORDINADORES

Parte a

**Nota:** Esta evaluación debe ser diligenciada únicamente por el Director General del colegio.

Coordinador evaluado: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La evaluación del desempeño para coordinadores está diseñada para evaluar aquellos aspectos que se consideran indispensables para cumplir con las actividades asignadas a ese tipo de posiciones. Debe ubicarse en el aspecto a evaluar y asignar el puntaje que corresponda, marcando con una equis (X) en la celda respectiva. Por ejemplo, si se califica el aspecto "Cumplimiento de normas y políticas educativas" y se considera el criterio como "Siempre", debe anotarse una equis (X) en la primera celda de esa fila y sumar 5 puntos en ese aspecto. Al final se debe hacer una sumatoria del total de puntos de los aspectos evaluados.

Aspectos a evaluar	Descripción del aspecto	Escala de medición			Semaforización
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	
Cumplimiento de normas y políticas educativas	Actúa de acuerdo a las normas establecidas en el colegio y en el sistema educativo en general. Cumple con las normas de convivencia socialmente aceptadas			Nunca (2)	
Conocimiento y valoración de los estudiantes	Da seguimiento permanente al aprendizaje de los estudiantes, valorando y apoyando a aquellos que muestran dificultad en alguna materia, dada su diferencia por cualquier situación				
Fundamento pedagógico	Sustenta su práctica pedagógica en modelos educativos actuales, innovadores y de acuerdo a la realidad de los estudiantes del colegio				
Planeación del trabajo	Organiza sus actividades de manera que pueda cumplir con la carga de trabajo que tiene				
Seguimiento a resultados	Realiza un proceso de seguimiento continuo y permanente que pretende ayudar a los subalternos a su cargo				



Aspectos a evaluar	Descripción del aspecto	Escala de medición			Semaforización
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	
Compromiso institucional	Se identifica con los objetivos del colegio y procura de forma permanente alcanzar el bienestar para todos los implicados en el proceso educativo			Nunca (2)	
Relaciones interpersonales	Se comunica a diferentes niveles de manera adecuada, tanto a nivel de directivos, como de docentes, personal administrativo y estudiantes. Respeta aquellas ideas que son diferentes a la propias y muestra respeto por las opiniones de los demás				
Toma de decisiones	Toma decisiones oportunas en base al nivel de atribuciones asignado, considerando los resultados de la supervisión ejercida al equipo de trabajo bajo su cargo				
Liderazgo	Demuestra un comportamiento ejemplar en el equipo de trabajo, inspirando confianza y motivando a los colaboradores para que realicen un trabajo de excelencia				
Mediación de conflictos	Promueve la solución oportuna de discrepancias que puedan surgir entre los colaboradores a su cargo y de la comunidad educativa en general, encontrando los puntos de común acuerdo				
Sub-totales por escala					
Total de puntos					

Porcentaje: **Total de puntos** \* 100 =

**Puntos posibles (50)**

108

c) Evaluación a colaboradores que realizan funciones de apoyo

Al igual que en el caso de la evaluación a coordinadores, la evaluación a colaboradores que realizan funciones de apoyo mide el rendimiento en las veintidós áreas específicas que se definieron como fundamentales para ocupar un puesto de ese tipo. Se debe elegir en la escala de medición, aquel que de mejor forma describa la forma en que el colaborador cumplió con el factor evaluado. El director general deberá ser cuidadoso y realizar la evaluación con el apoyo de los coordinadores. El resultado obtenido deberá dividirse entre el total de puntos posibles, y finalmente multiplicarse por 100 para obtener el resultado final en forma de porcentaje. Al igual que en las otras evaluaciones, se debe obtener como nota mínima el 70% para considerar el resultado como aprobado. A continuación la parte a) de la evaluación a personal operativo y de funciones de apoyo.



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

Parte a

## Y DE FUNCIONES DE APOYO

**Nota:** Esta evaluación debe ser diligenciada por el Director General del colegio, con el apoyo del Coordinador Académico y Coordinador Técnico.

Colaborador evaluado: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La evaluación del desempeño para personal operativo y de funciones de apoyo está diseñada para evaluar aquellos aspectos que se consideran indispensables para cumplir con las actividades asignadas a esos puestos. Debe ubicarse en el aspecto a evaluar y asignar el puntaje que corresponda, marcando con una equis (X) en la celda respectiva. Por ejemplo, si se califica el aspecto "Identificación con el puesto" y se considera el criterio como "Siempre" debe anotarse una equis (X) en la primera celda de esa fila y sumar 5 puntos en ese aspecto. Al final se debe hacer una sumatoria del total de puntajes de los aspectos evaluados.

Aspectos a evaluar	Descripción del aspecto	Escala de medición			Semaforización
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	
Identificación con el puesto	Nivel general de aceptación con el puesto asignado y de las actividades que debe ejecutar			Nunca (2)	
Organización del trabajo	Capacidad de organizar y planificar el trabajo asignado				
Interés por aprender	Inquietud permanente por aprender nuevos conocimientos que le ayuden a mejorar su trabajo diario				
Innovación	Aplicar mejoras en los procesos y actividades del trabajo				
Liderazgo	Capacidad de guiar e influir positivamente en las personas				
Presentación personal	Forma de vestir y cuidado de su apariencia personal				
Cumplimiento de normas y reglamentos	Conocimiento, aceptación y cumplimiento de la normativa vigente en el colegio				
Orientación a resultados	Capacidad de orientar el esfuerzo propio a objetivos concretos				



Aspectos a evaluar	Descripción del aspecto	Escala de medición			Semaforización
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	
Productividad	Cantidad y calidad de trabajo producido en condiciones normales en el período de evaluación			Nunca (2)	
Toma de decisiones	Análisis y reconocimiento de las partes de un problema para actuar de forma oportuna y acertada				
Confidencialidad	Discreción en el manejo de la información a la que puede acceder				
Iniciativa	Disposición a ayudar a los demás o mejorar los procesos de trabajo por cuenta propia				
Servicio al cliente	Habilidad para atender al cliente, de manera cortés y solucionando y orientando de forma adecuada				
Relaciones interpersonales	Habilidad para relacionarse con otras personas, clientes internos y externos de manera adecuada				
Trabajo en equipo	Habilidad para coordinarse con otros compañeros en el logro de objetivos comunes				
Cooperación	Ayuda de manera espontánea cuando es necesario por el logro de los objetivos de la unidad administrativa a la que pertenece				
Motivación	Habilidad para permanecer motivado en el desarrollo de las funciones cotidianas				
Integridad	Demuestra honestidad en todas sus acciones, es íntegro en el uso adecuado de los recursos. Evidencia buenos principios morales				



Aspectos a evaluar	Descripción del aspecto	Escala de medición			Semaforización
		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Nunca (2)	
Eficiencia	Cumple con las actividades de las cuales es responsable de forma óptima, evitando redundancias y desperdicios				
Comunicación	Habilidad para comunicarse de buena forma con otras personas. Se da a entender de manera clara y sencilla con sus interlocutores				
Sub-totales por escala					
Total de puntos					

**Porcentaje: Total de puntos \* 100 =**

**Puntos posibles (110)**

### **3.6.2.2 Partes complementarias para un mejor análisis del desempeño**

Las partes b, c y d de cada formato de evaluación permitirán anotar información relevante para un mejor análisis y seguimiento a la evaluación del desempeño practicada.

En la parte b, el evaluador deberá anotar aquellas observaciones importantes que considere oportunas incluir, además de indicar aquellas conductas consideradas como críticas para el desarrollo de las actividades del colaborador evaluado, es decir, aquel tipo de conductas que son extremadamente buenas o extremadamente malas para no ser consideradas como un comportamiento normal. El seguimiento a estos incidentes críticos deberá realizarse a lo largo del período observado, en el formato denominado “Registro para incidentes críticos” y anotarse en esta parte al momento de la evaluación en los meses señalados para el efecto. Anotar el acontecimiento crítico en el momento de ocurrir y anotarlo posteriormente en esta parte del formulario servirá a manera de evidencias y para dar fundamento a la forma en que se evaluó al colaborador. A continuación, el colaborador podrá anotar también las observaciones que considere para hacer el proceso de evaluación más objetivo e imparcial, pudiendo el evaluado hacer comentarios acerca de la forma en que le evaluaron, si le dieron retroalimentación oportuna acerca de las cosas que se necesita mejorar, si tuvo acceso a todas las herramientas e insumos para realizar su trabajo eficientemente, por mencionar algunas.

La última sección de la parte b, corresponde a aquella en la que tanto evaluador como evaluado firman la notificación de resultados final del período, indicando la fecha en que se llevo a cabo. A continuación la parte b) de la evaluación para cada uno de los puestos:



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES

Parte b

Parte exclusiva para ser diligenciada por Asistente del Coordinador Académico

Ciclo escolar: 2013

Anotaciones importantes del evaluador (Incidentes críticos):

Positivos:

- Clases extraordinarias al alumno José Zacarías, quien no comprendía el tema de medidas de dispersión
- Propuesta y ejecución de taller de estadística "La estadística: diferencias entre las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión"

Negativos:

- Discusión con el alumno Roberto Castañeda, debido a diferencias en las formas de calificar el laboratorio No. 1
- Discusión en entrega de tarjetas de calificación con la mamá del alumno Federico Vega, debido a diferencias en la integración de las notas

Firma y sello del evaluador

Fecha:

Observaciones del evaluado:

- La discusión con el alumno Roberto Castañeda, fue debido a que él no había comprendido la forma en que se integraría el resultado del laboratorio No. 1
- La diferencia con la mamá del alumno Federico Vega, fue debido a que ella buscaba que él aprobará el curso. Sin embargo, él se ha mostrado poco aplicado en el desarrollo del curso.
- He tenido dificultad para que me brinden los materiales de trabajo, en especial los marcadores para pizarra.

Firma y sello del evaluado

Fecha:

## Notificación de resultados

Sirva el presente documento como constancia que la evaluación del desempeño para docentes fue realizada de forma apegada al procedimiento establecido. Se efectuó la retroalimentación que corresponda en la fecha señalada para el efecto.

Nota final obtenida:

79.35

Firma y sello del evaluado

Firma y sello del evaluador

Fecha:



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COORDINADORES

Parte b

Parte exclusiva para ser diligenciada por Director General

Ciclo escolar: \_\_\_\_\_

Anotaciones importantes del evaluador (Incidentes críticos):

	Fecha:
--	--------

Observaciones del evaluado:

	Fecha:
--	--------

Firma y sello del evaluado

## Notificación de resultados

Sirva el presente documento como constancia que la evaluación del desempeño para docentes fue realizada de forma apegada al procedimiento establecido. Se efectuó la retroalimentación que corresponda en la fecha señalada para el efecto.

Nota final obtenida:

Firma y sello del evaluado

Firma y sello del evaluador

Fecha:



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

Parte b

## Y DE FUNCIONES DE APOYO

Parte exclusiva para ser diligenciada por Director General, con el apoyo del Coordinador Académico y Coordinador Técnico.

Ciclo escolar: \_\_\_\_\_

Anotaciones importantes del evaluador (Incidentes críticos):

Firma y sello del evaluador	Fecha:

Observaciones del evaluado:

Firma y sello del evaluado	Fecha:

### Notificación de resultados

Sirva el presente documento como constancia que la evaluación del desempeño para docentes fue realizada de forma apegada al procedimiento establecido. Se efectuó la retroalimentación que corresponda en la fecha señalada para el efecto.

<b>Nota final obtenida:</b>	Firma y sello del evaluado	Firma y sello del evaluador
Fecha:		

La parte c, es aquella donde se detallará el plan de desarrollo profesional para los colaboradores. Se deberán anotar los aspectos mínimos a evaluar, los cuales provienen directamente de la información contenida en los indicadores de gestión del puesto. Se incluye además, la definición para considerar el aspecto como una fortaleza, en cuyo caso deberá anotarse un comentario en la última columna del formato; caso contrario, se considerará un área de oportunidad a mejorar, por lo que deberá consensuarse entre evaluador y evaluado, la forma en que se puede mejorar ese aspecto. La novedad en esta sección lo constituye el hecho que, la forma de superar el o los aspectos evaluados a mejorar deben ser consensuados, lo que al final constituye prácticamente una negociación con acuerdos comunes de mejora. Por último, se deberán plasmar las firmas de ambos participantes. A continuación la parte c) de los formatos de evaluación:



## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA DOCENTES

Parte c

Aspecto evaluado	Se considera como fortaleza si...	Comentario (si es fortaleza) / Forma consensuada como puede mejorar (si es área de oportunidad a mejorar)
Prepara los materiales didácticos necesarios para ilustrar las lecciones que imparte a los alumnos	Tiene al menos un 90% de clases significativas a los alumnos	En general, los alumnos comentan que sus clases son significativas, entretenidas y con ejemplos de aplicación prácticos
Atiende la formación académica de los alumnos, considerando las diferencias individuales e inculca en ellos el cumplimiento de los principios cívicos y morales, así como de las normas de conducta	La aprobación de alumnos en el bimestre es de al menos el 80% a quienes les imparte clases	Porcentaje de alumnos aprobados es del 92%. Clases se consideran dinámicas y con variados casos de discusión y análisis
Orienta a los alumnos, acerca de las dudas que manifiesten en el área a su cargo	Resuelve la totalidad de las dudas que le planteen los alumnos	Comprometido con el aprendizaje de los alumnos. Hasta que resuelve las dudas de los alumnos, continúa con el siguiente punto del programa
Diseña, aplica y califica las pruebas para medir el nivel de aprendizaje de los alumnos	Tiempo de entrega de cuadros de calificación no excede de dos semanas	Deficiente. Deberá mejorar en este aspecto a la brevedad, así como en cuanto a sus relaciones interpersonales.

Firma y sello del evaluado

Firma y sello del evaluador

Fecha:



## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA COORDINADORES

Parte c

Aspecto evaluado	Se considera como fortaleza si...	Comentario (si es fortaleza) / Forma consensuada como puede mejorar (si es área de oportunidad a mejorar)
Elabora y evalúa planes de estudio y programas de los diferentes grados y carreras de acuerdo a pensum de estudios autorizados por el Ministerio de Educación	Se efectúa anualmente un plan de estudio por carrera y grado	
Verifica el adecuado uso de metodologías y propone las acciones correctivas que permita brindar una adecuada enseñanza a los alumnos	Efectúa al menos una propuesta de mejora a las metodologías utilizadas	
Coordina el trabajo de los docentes de los distintos niveles y grados	El número de docentes disponibles es igual al número de salones disponibles en el período evaluado	
Traslado de cuadros de notas finales en las fechas establecidas para el efecto ante el Mineduc	La totalidad de notas de los alumnos son entregadas en el tiempo establecido	

Firma y sello del evaluad

Firma y sello del evaluador

Fecha:



## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA PERSONAL OPERATIVO

Parte c

### Y DE FUNCIONES DE APOYO

Aspecto evaluado	Se considera como fortaleza si...	Comentario (si es fortaleza) / Forma consensuada como puede mejorar (si es área de oportunidad a mejorar)
Realiza labores de tipo administrativo relacionadas con el quehacer docente, tales como preparar informes sobre calificaciones, ausencias, llegadas tardías, deserción y otros similares, para análisis y toma de decisiones de su jefe inmediato	La cantidad de informes realizados en el período evaluado es de al menos el 95%	
Efectúa labores variadas de oficina, tales como preparación de certificaciones, tarjetas de calificaciones, listados, cartas, cuadros de notas y memorandos	Número de documentos e informes generados es de al menos el 95% de lo solicitado	
Atiende y orienta a los clientes, respecto a información general del colegio, así como solución de las dudas que manifiesten	El nivel de satisfacción de los clientes es de al menos 90%	

Firma y sello del evaluado	Firma y sello del evaluador
Fecha:	

La parte d, corresponde a un anexo de la parte c, en donde se le da seguimiento a aquellas áreas de oportunidad a mejorar, detectadas en el período de evaluación del desempeño. La idea es que transcurrido un período de tiempo de tres meses, se pueda establecer si hubo mejoras en los aspectos evaluados. Debe anotarse la fecha en que se realiza el seguimiento, así como el comentario del evaluador, para que al final indique si considera el aspecto superado. En caso no se supere el aspecto evaluado, deberá hacerse una revisión de dicho aspecto en el momento del próximo período de evaluación del desempeño. A continuación la parte d) del formato de evaluación:



## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA DOCENTES

Parte d

Nombre del docente evaluado: Gerson Ramírez

### Seguimiento de áreas de oportunidad a mejorar

Aspecto evaluado Diseña, aplica y califica las pruebas para medir el nivel de aprendizaje de los alumnos	Fecha de seguimiento 16/08/2013	Comentario del evaluador: Los cuadros de notas han sido entregados en tiempo ¿Se considera un aspecto superado? Si
Aspecto evaluado Relaciones interpersonales	Fecha de seguimiento 16/08/2013	Comentario del evaluador: Se considera que ha mejorado, sin embargo debe seguir mejorando ¿Se considera un aspecto superado? No
Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador: ¿Se considera un aspecto superado?

Firma y sello del evaluado

Firma y sello del evaluador

Fecha:



## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA COORDINADORES

Parte d

Nombre del coordinador evaluado: \_\_\_\_\_

### Seguimiento de áreas de oportunidad a mejorar

Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador:
		¿Se considera un aspecto superado?
Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador:
		¿Se considera un aspecto superado?
Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador:
		¿Se considera un aspecto superado?

Firma y sello del evaluad

Firma y sello del evaluador

Fecha:



# PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA PERSONAL OPERATIVO Y DE FUNCIONES DE APOYO

Parte d

Nombre del colaborador evaluado: \_\_\_\_\_

## Seguimiento de áreas de oportunidad a mejorar

Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador:
		¿Se considera un aspecto superado?
Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador:
		¿Se considera un aspecto superado?
Aspecto evaluado	Fecha de seguimiento	Comentario del evaluador:
		¿Se considera un aspecto superado?

Firma y sello del evaluad

Firma y sello del evaluador

Fecha:

### **3.6.3 Análisis de la información**

Los resultados obtenidos después de efectuar el proceso de evaluación serán de utilidad en el colegio, ya que permitirán proveer de información valiosa, tanto en el ámbito individual de cada docente como a nivel general a la totalidad de docentes para saber la forma en que se está desarrollando el trabajo. Un análisis en general de toda la información suministrada permitirá identificar las áreas en las que se detecten fortalezas, así como aquellas áreas en las que se noten debilidades. La información así generada servirá para tomar las acciones que permitan mejorar el nivel educativo del colegio analizado. En este punto es importante recordar que la evaluación efectuada permitirá obtener información valiosa que ayudará a definir el plan de desarrollo profesional de los colaboradores, a partir de las fortalezas mostradas por el colaborador, así como de las áreas de oportunidad a mejorar. Los elementos de vital importancia en este punto lo constituyen la entrevista de retroalimentación y la tabulación de resultados finales del período.

#### **3.6.3.1 La entrevista de retroalimentación**

La entrevista de retroalimentación es de los elementos más enriquecedores del proceso de evaluación del desempeño, ya que es la oportunidad para explorar con el evaluado, en un ambiente agradable y respetuoso, su desempeño presente al realizar el trabajo actual, así como el o los aspectos en los que se puede mejorar, en los que de manera conjunta deberán consensuar acerca de la mejor forma en que consideran se puede tener mejores resultados en esos aspectos, lo que constituye un verdadero acuerdo. La entrevista de retroalimentación puede ser efectuada en cualquier momento, no únicamente en el período de evaluación del desempeño; es parte del proceso administrativo, específicamente de la fase de dirección y ayuda a orientar el trabajo del subordinado para que sea eficiente.

Los elementos clave para manejar de forma adecuada la entrevista es que, la misma se realice con sencillez y respeto hacia el evaluado. Así mismo, la

evaluación no debe perseguir señalar únicamente aquellos aspectos negativos del desempeño del trabajador, sino también enfocarse en los aspectos positivos que pueden ayudar a superar las debilidades mostradas.

A continuación se enumeran las etapas que conforman la entrevista de retroalimentación en el colegio:

- **Preparación:**

El entrevistador, antes de iniciar la entrevista debe disponer de la información para emitir un juicio de valor sobre el desempeño del colaborador a evaluar, debe revisar el registro de incidentes críticos y anotarlos en la parte b) del formato de evaluación en el apartado "Anotaciones importantes del evaluador", así como, diligenciar la parte a) del formato para evaluación del desempeño, la que incluye los factores a calificar, así como la semaforización de esos factores. Finalizado ese juicio de valor y a manera de analizar los resultados del período evaluado, se procederá a programar una entrevista de retroalimentación entre el evaluador y el evaluado, en la cual se le darán a conocer al colaborador los aspectos evaluados, así como la nota que obtuvo al final del período. Primero, se debe reunir toda la información, revisar los logros y dificultades del evaluado y comparar su desempeño de acuerdo al formato diseñado. Segundo, se debe elegir el momento y el lugar para efectuar la entrevista, en un ambiente cómodo y sin distracciones y que puedan disponer del tiempo suficiente para discutir con amplitud. Tercero, se debe preparar al entrevistado, dándole aviso por escrito por lo menos con tres días de anticipación a la fecha en que se realizará.

- **Intercambio de información:**

Se debe establecer con rapidez un ambiente de cordialidad y amistad con el evaluado, hablar de forma sencilla, comentando de forma breve el propósito de la entrevista. El evaluado no debe sentirse amenazado durante el desarrollo de la entrevista, debe tener la oportunidad de presentar sus ideas y sentimientos, por lo que se debe dar la oportunidad para escuchar lo que piensa el trabajador frente a

su trabajo. Se debe procurar que la comunicación sea de dos vías para que el objetivo del proceso se cumpla de mejor forma. En la parte b) del formato de evaluación en el apartado "Observaciones del evaluado" éste puede incluir los aspectos que considere oportunos, tales como comentarios acerca de la dirección que recibió, si dispuso de materiales y suministros, y toda aquella información pertinente para incluir en este apartado.

Por último, se debe dar a conocer al evaluado la nota final obtenida, para lo cual se debe firmar en la parte b) del formato en el apartado "Notificación de resultados".

- **Finalización:**

Cuando el evaluador considere que se han evaluado todos los aspectos y se ha dado la oportunidad al colaborador de manifestar su punto de vista, debe proceder a completar la parte c. Primero deberá calificar los "Aspectos evaluados" y efectuar un comentario en caso sea fortaleza, de acuerdo al parámetro elegido, o en caso de ser un área de oportunidad a mejorar consensuar con el evaluado la forma en que se puede superar tal o tales aspectos.

Debe recordarse que no solo se desea que el evaluado se sienta satisfecho con la entrevista, sino que se cumpla con el objetivo de estimular el progreso y desarrollo del evaluado, discutiendo las áreas de oportunidad a mejorar, las innovaciones que se necesiten hacer, etc. Lo anterior ayudará a que el plan de desarrollo profesional sea aprovechado de mejor manera, al lograr consenso en la forma de superar los puntos débiles encontrados.

Es oportuno recordar que no es necesario esperar a que llegue el período de evaluación del desempeño para efectuar retroalimentación a los colaboradores, sino que a medida que se considere necesario en función del aporte que hará al colegio, esta puede realizarse en cualquier momento.

- **Resultados de la entrevista de retroalimentación:**

Al efectuar la entrevista de retroalimentación, se pretende establecer la comunicación entre el evaluador y el evaluado para influir o modificar en las acciones futuras de éste último, para obtener un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Se debe interactuar, para lograr una adecuada combinación de los roles que ambos desempeñan y lograr mejores resultados. Es en este punto, en la mejoría del desempeño, es donde se logra el objetivo de la entrevista de retroalimentación.

Por ejemplo, en el caso de la evaluación docente, se logró establecer que un profesor debe mejorar en el factor “Promueve el desarrollo del pensamiento a través de diferentes técnicas”, por lo que en la entrevista de retroalimentación, en la parte que corresponde a “Áreas de oportunidad a mejorar” se debe registrar como un aspecto evaluado y a seguir. La reacción positiva, al mensaje emitido por el evaluador, es el resultado de la entrevista de retroalimentación.

### **3.6.3.2 Tabulación de resultados finales del período**

Los resultados finales de la evaluación del desempeño, deberán ser tabulados para un análisis profundo de la forma en que están desarrollando sus actividades los colaboradores. Se presentará un consolidado de información individual por evaluado y uno que contenga el resumen de los resultados de la evaluación para todos los colaboradores, en el que se identificará a través de la semaforización, la situación actual de los aspectos evaluados. A continuación se muestra, la forma en que deberá quedar integrado ese resultado:

Cuadro 8

Tabulación de la información individual del período evaluado

Colaborador evaluado: Gerson Ramírez

Área general a evaluar	Nota / puntos absolutos		Nota / puntos relativos		Nota total	Nota relativa	Status
	Asistente	Alumnos	Autoevaluación	Alumnos 35%			
Planeación de la educación	25	22	22	12.5	7.7	23.5	94.00%
Creación de un entorno	17	16	20	8.5	5.6	17.1	68.40%
Enseñanza para el aprendizaje	23	25	25	11.5	8.75	24	96.00%
Responsabilidades profesionales	13	15	20	6.5	5.25	14.75	59.00%
<b>Nota Final</b>						<b>79.35</b>	

Colaborador evaluado: Fernando Pérez

Área general a evaluar	Nota / puntos absolutos		Nota / puntos relativos		Nota total	Nota relativa	Status
	Asistente	Alumnos	Autoevaluación	Alumnos 35%			
Planeación de la educación	25	20	19	12.5	7	22.35	89.40%
Creación de un entorno	18	20	22	9	7	19.3	77.20%
Enseñanza para el aprendizaje	22	25	22	11	8.75	23.05	92.20%
Responsabilidades profesionales	18	20	22	9	7	19.3	77.20%
<b>Nota Final</b>						<b>84</b>	

Colaborador evaluado: Ana Lucia Girón

Área general a evaluar	Nota / puntos absolutos		Nota / puntos relativos		Nota total	Nota relativa	Status
	Asistente	Alumnos	Autoevaluación	Alumnos 35%			
Planeación de la educación	22	25	24	11	8.75	23.35	93.40%
Creación de un entorno	22	22	24	11	7.7	22.3	89.20%
Enseñanza para el aprendizaje	20	23	20	10	8.05	21.05	84.20%
Responsabilidades profesionales	20	22	22	10	7.7	21	84.00%
<b>Nota Final</b>						<b>87.7</b>	

Colaborador evaluado: Patricia Argueta

Área general a evaluar	Nota / puntos absolutos		Nota / puntos relativos		Nota total	Nota relativa	Status
	Asistente	Alumnos	Autoevaluación	Alumnos 35%			
Planeación de la educación	20	18	20	10	6.3	19.3	77.20%
Creación de un entorno	17	17	18	8.5	5.95	17.15	68.60%
Enseñanza para el aprendizaje	19	18	19	9.5	6.3	18.65	74.60%
Responsabilidades profesionales	14	18	20	7	6.3	16.3	65.20%
<b>Nota Final</b>						<b>71.4</b>	

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo. Octubre de 2011

Cuadro 9

Tabulación de la información colectiva del período evaluado

No.	Nombre	Área general a evaluar				Nota final	Status final
		Planeación de la educación	Creación de un entorno adecuado para aprender	Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos	Responsabilidades profesional y administrativas		
1	Jessie Méndez	24	25	25	24	98	
2	Paula Abadio	23	24	25	25	97	
3	José Castillo	22	25	25	24	96	
4	Jacobo Mena	24	23	24	22	93	
5	María Motta	22	23	23	22	90	
6	Alfredo López	22	23	20	24	89	
7	Ana Lucia Girón	23.35	22.3	21.05	21	87.7	
8	Antonio Mendizabal	21	22	21	23	87	
9	Kenneth Duarte	22	20	23	22	87	
10	Victor Sánchez	19	22	22	24	87	
11	Genaro Ponce	19	22	20	24	85	
12	Cristina Paj	19	23	23	20	85	
13	Fernando Pérez	22.35	19.3	23.05	19.3	84	
14	Adán Dardón	22	25	19	18	84	
15	Javier Marchena	20	21	20	23	84	
16	Perla Castro	20	19	23	22	84	
17	Patrick Schol	22	19	22	19	82	
18	Freddy Rincón	21	20	18	22	81	
19	Ana María Durán	21	22	19	19	81	
21	Patricia Lainfiesta	20	22	20	18	80	
22	Gerson Ramírez	23.5	17.1	24	14.75	79.35	
25	Patricia Argueta	19.3	17.15	18.65	16.3	71.4	
20	Mayra Argueta	17	19	17	16	69	
24	Pilar Yanez	17	17	17	18	69	
23	Alba Boror	17	16	15	20	68	
26	Federico Ardón	12	16	17	19	64	
27	Jean Carlo Patzán	18	16	15	15	64	

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo. Octubre de 2011

### **3.6.4 Monitoreo**

Finalizada la evaluación del desempeño, y posterior a la notificación de resultados que se efectúe, se deberá dar seguimiento a las acciones que se determinen en el formato diseñado para el efecto. Se procederá a revisar periódicamente la boleta de evaluación que realice el evaluador para ver el avance que se tenga a la fecha en que se realice el seguimiento, es decir, tres meses después.

Esta innovación se considera será de mucha utilidad al colegio, ya que además de evaluar el desempeño en un momento determinado, permite darle seguimiento a las acciones concretas que se definan, para ver el avance que se tenga en fechas posteriores.

Así mismo, será oportuno realizar dos revisiones al año al sistema para evitar que se desactualice.

### **3.7 Responsables de la administración del sistema**

Los responsables de la administración del sistema de evaluación del desempeño para el Colegio IMB-PC son tanto el Coordinador Académico como el Coordinador Técnico. Esto incluye la implementación del mismo, como la solución a posibles dudas que puedan surgir durante el período de evaluación, la capacitación a evaluadores, así como finalmente el resguardo de la información que se genere. Es importante mencionar que se requiere de un alto nivel de confidencialidad de quienes ocupen ambos puestos, dada la confidencialidad de la información que manejarán para el presente proceso.

Aquellos colaboradores que ocupen estos puestos deben ser abiertos a escuchar los comentarios vertidos en relación al sistema, así como a considerar aquellas opiniones que puedan ayudar a que el sistema de evaluación mejore. Se debe recordar que el fin último de la evaluación del desempeño es incrementar el nivel educativo del colegio, ello gracias a disponer de colaboradores que realicen de mejor forma su trabajo y que cada vez se exijan mejores resultados.

Toda información que se necesite relacionada con la evaluación del desempeño debe ser solicitada directamente al Coordinador Académico o al Coordinador Técnico, quienes deberán responder a la solicitud en un tiempo no mayor a tres días, después de recibido el documento de solicitud.

El siguiente cuadro muestra la responsabilidad de cada uno de los puestos que intervienen en el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño:

Cuadro 10

**Responsabilidades por puesto para implementar el programa de  
evaluación del desempeño**

<b>Puesto</b>	<b>Responsable de:</b>
Director General	Asignar los recursos humanos, económicos y materiales para la adecuada implementación del sistema
	Proveer el soporte técnico para el adecuado resguardo de la información de la evaluación del desempeño, para futuras consultas
	Autorizar el uso de formularios para evaluación del período que corresponda
	Brindar todo el apoyo que necesite el equipo implementador del programa, para que el mismo sea exitoso
	Autorizar el uso de áreas adecuadas y tiempo para las entrevistas de retroalimentación
	Evaluar en el período de evaluación del desempeño al Coordinador Académico y al Coordinador Técnico
	Solicitar apoyo a los Coordinadores para evaluar al personal que desarrolla funciones de apoyo
Coordinador Académico y Coordinador Técnico	Responsables directos de la implementación del programa de evaluación del desempeño en el colegio
	Revisión y aprobación del material para la evaluación, mismo que deberá ser entregado a los evaluadores
	Apoyar con la información que sea solicitada por los Asistente para la adecuada evaluación a docentes
	Orientar al Asistente para la adecuada realización de la entrevista de retroalimentación
	Divulgar información pertinente de la evaluación del desempeño
	Adecuado resguardo de la información de notas finales del período de evaluación del desempeño
	Tabulación de notas finales de evaluados
	Presentación de resultados finales al Director general
Asistentes	Disponer del material necesario para pasar el formulario de evaluación a los estudiantes del docente evaluado
	Tabular los resultados de los docentes bajo su supervisión
Docentes	Efectuar la autoevaluación de forma objetiva y apegada a la realidad
Evaluadores en general	Retroalimentar constantemente al personal a su cargo sobre los resultados de la evaluación y la forma en que pueden mejorar
	Consensuar planes de mejora con los evaluados
	Proponer las mejoras que consideren oportunas para afinar el programa de evaluación
	Anotar en el momento de ocurrir aquellos comportamientos considerados críticos, para que sirvan de evidencias al momento de diligenciar los formularios en el periodo de evaluación del desempeño
Estudiantes	Brindar información objetiva acerca de la forma en que el docente cumple con las actividades educativas a su cargo

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo, octubre de 2011

### **3.8 Responsables de evaluar**

Como ya se mencionó con anterioridad, existen diversos actores involucrados en el sistema de evaluación del desempeño propuesto, pero requiere especial mención la evaluación que será efectuada a los docentes, ya que no es únicamente un evaluador, sino tres. En su orden, primeramente el Asistente que corresponda con apoyo del Coordinador Académico, a continuación los estudiantes, y por último la autoevaluación que el interesado realice. Es importante mencionar que la misma boleta será utilizada para calificar las tareas que realicen los Asistentes, con la diferencia que la evaluación únicamente será la hecha por el Coordinador Académico. En el caso de la evaluación al Coordinador Académico y al Coordinador Técnico, la misma será realizada por el Director General en el formato diseñado para el efecto, la cual incluirá la información de los factores que se consideran indispensables para cumplir de manera competente con las actividades asignadas a dichos puestos. Por último, la evaluación al personal que realiza funciones de apoyo, debe ser realizada por el Director General del colegio, con la ayuda del Coordinador Académico y el Coordinador Técnico. La siguiente tabla indica de manera sencilla lo anterior:

## Cuadro 11

### Detalle de puestos a evaluar de acuerdo a evaluador

Evaluador	Porcentaje	Evaluado
Director General	100%	Coordinador Académico
Director General	100%	Coordinador Técnico
Asistente con Coordinador Académico	50%	Docentes
Estudiantes	35%	
Autoevaluación	15%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	
Coordinador Académico	100%	Asistentes
Director General (con apoyo de Coordinadores)	100%	Personal que realiza funciones de apoyo

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo. Octubre de 2011.

### 3.9 Resultados finales del período de evaluación

A continuación se muestra la tabla de los resultados que pueden obtener los colaboradores que sean evaluados en el período actual.

Cuadro 12

Tabla de resultados finales de la evaluación del desempeño

Nota obtenida	Descripción del desempeño	Definición	Recompensas	Capacitación	Desvinculación
90%-100%	Excelente	El desempeño del colaborador en las diferentes áreas es sobresaliente, es superior a otros	El empleado tendrá prioridad para ser considerado en ascenso o traslado, podrá optar a becas. Incremento salarial de 15% y carta de felicitación	Se recomienda capacitación para puestos de nivel superior	No aplica
80%-90%	Muy Bueno	Los resultados superan la mayoría de las veces los requerimientos del puesto	Es candidato apto para ascenso o traslado, incremento salarial de 10% y carta de felicitación	Se recomienda desarrollar habilidades que sean necesarias para optar a capacitación de puestos de nivel superior	No aplica
70%-80%	Bueno	Los resultados obtenidos cumplen con las expectativas.	El empleado necesita motivación, se le debe reforzar positivamente, incremento salarial de 5%	Definir la capacitación en el plan de desarrollo profesional, para reforzar áreas a consolidar	No aplica
60%-70%	Regular	Su desempeño no es el esperado, con esfuerzo podría mejorar	No aplica incremento salarial	Obligatorio definir el plan de desarrollo profesional que le permita superar las deficiencias mostradas	Candidato a finalizar relación laboral, debe mejorar resultados para el siguiente período
< 60%	Deficiente	El trabajo del colaborador con frecuencia está por debajo de las expectativas	No aplica	Necesita un plan intenso, en el que muestre resultados a corto plazo. Se debe dar seguimiento periódico para verificar avances	Debe mostrar resultados positivos a corto plazo, caso contrario se recomienda el fin de la relación laboral

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo, octubre de 2011

### 3.10 Presupuesto total de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

El cuadro que se detalla a continuación muestra la forma en que se distribuirán los costos asociados a la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

Cuadro 13

Presupuesto total para la implementación del sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores del colegio IMB-PC, sede de la zona 7

No.	Descripción del recurso	Monto
1	Trifoliales, volantes y otros materiales de imprenta. Material didáctico para efectuar las capacitaciones a evaluadores, así como para sensibilizar a los alumnos sobre su aporte a la evaluación de docentes	Q.800.00
2	Energía eléctrica	Q.40.00
3	Útiles y materiales de oficina (lapiceros, hojas, tintas) para preparar y aplicar los formatos de evaluación para los colaboradores	Q.2000.00
4	Costo total del tiempo utilizado por el personal en la evaluación del desempeño (personal interno)	Q.8,437.12
<b>Costo total de la implementación de la evaluación del desempeño</b>		<b>Q.11,277.12</b>

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo, octubre de 2011

### 3.11 Plan de acción para implementar el sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores del colegio IMB-PC sede de la zona 7

**Cuadro 14**

#### Plan de acción para implementar el sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores del Colegio IMB-PC, sede de la zona 7

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha y tiempo de duración	Contenido	Lugar	Costo
Dar a conocer información general acerca de los beneficios de electuar un proceso de evaluación del desempeño	Realizar charlas con colaboradores para que conozcan las bondades del programa (incluye repartir trifoliales con información)	Coordinador Académico y Coordinador Técnico	01/06/2012 1 día	Los Coordinadores daran una exposición para sensibilizar al personal, acerca de los beneficios que se pueden obtener.	Salón de usos generales del colegio	Trifoliales Q. 300.00 Tiempo del personal utilizado*Costo hora hombre (2*Q.1,592.30)= Q.3,164.83
	Dirigir una charla general a los alumnos de los ciclos básico y diversificado.	Director general del colegio	04/06/2012 1 día	Importancia de la responsabilidad que implica la evaluación de alumnos a docentes.	Patio del colegio	Volantes Q. 500 Tiempo del Director * Costo de la hora de trabajo del Director (2*Q94.70)=Q.189.33
Transmitir conocimientos y habilidades para la adecuada ejecución de la evaluación.	Capacitación grupal a evaluadores asignados.	Coordinador Académico y Coordinador Técnico	08/06/2012 2 días	Responsables de evaluar y su ponderación. Dar a conocer los factores a evaluar.	Salón de usos generales del colegio	Energía eléctrica Q. 20 Tiempo de los evaluadores*Costo de la hora de trabajo de los mismos (2*Q.959.10)=1,918.13
Conocer el resultado de los colaboradores en el periodo de evaluación.	Citar a los candidatos a evaluación, para que conozcan la nota de desempeño obtenida en el período actual	Evaluadores definidos para calificar.	12/06/2012 al 15/06/2012	Verificación de incidentes críticos, así como de la forma en que cumplió con su labor de acuerdo a factores definidos.	Salones de clases	Instrumentos de evaluación Q. 2000
Socializar los resultados obtenidos en el período de evaluación.	Mostrar los resultados obtenidos en los factores calificados	Coordinador Académico y Coordinador Técnico	02/07/2012	Dar a conocer las notas de los participantes, de acuerdo al tipo de puesto que ocupan	Salón de usos generales del colegio	Energía eléctrica Q. 20 Tiempo del personal utilizado*Costo hora hombre (2*Q.1,592.30)= Q.3,164.83
<b>Costo total de la implementación de la evaluación del desempeño</b>						<b>Q.11,277.09</b>

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo, octubre de 2011

### 3.12 Plan de crecimiento profesional

Se consideró importante definir el plan de crecimiento profesional para los colaboradores del colegio, pues se considera que el desarrollo de la carrera está relacionado directamente con los resultados de la evaluación del desempeño. A continuación se presenta el plan desarrollado

**Cuadro 15**

#### Plan de crecimiento profesional para los colaboradores del colegio IMB-PC sede de la zona 7

PUESTOS ACTUALES	Estructura Organizacional						Educación	Experiencia
	Director de colegios	Director general Z.7	Coordinador académico	Coordinador técnico	Asistente de coord. ac.	Docente		
Director general, sede zona 7	■						Requiere título universitario a nivel de Licenciatura en el área d de Pedagogía, Administración Educativa o área afin. Deseable maestría en administración educativa	5 años de experiencia en instituciones de carácter educativo a nivel de dirección
Coordinador académico		■					Requiere título universitario a nivel de Licenciatura en el área d de Pedagogía, Administración Educativa o área afin	3 a 5 años de experiencia en instituciones de carácter educativo a nivel de dirección o coordinación de área.
Coordinador técnico			■				Requiere título universitario a nivel de Licenciatura en el área d de Pedagogía, Administración Educativa o área afin	3 a 5 años de experiencia en instituciones de carácter educativo a nivel de dirección o coordinación de área.
Asistente de coordinador académico				■			Requiere pensum cerrado a nivel de Licenciatura en el área d de Educación o similar. Profesorado en Enseñanza Media	3 de experiencia en instituciones de carácter educativo, dirigiendo o realizando actividades docentes.
Docente					■		Requiere 6º. Semestre aprobado a nivel de Licenciatura en el área de Educación o similar. Profesorado en Enseñanza Media	Requiere 2 de experiencia en instituciones de carácter educativo, dirigiendo o realizando actividades docentes
Secretaría de coordinador académico							De acuerdo a la estructura del colegio, actualmente no existe ruta de crecimiento para este puesto.	
Secretaría de coordinador técnico							De acuerdo a la estructura del colegio, actualmente no existe ruta de crecimiento para este puesto.	
Auxiliar de servicios							De acuerdo a la estructura del colegio, actualmente no existe ruta de crecimiento para este puesto.	
Auxiliar de mantenimiento							De acuerdo a la estructura del colegio, actualmente no existe ruta de crecimiento para este puesto.	

Fuente: elaboración propia, en base a trabajo de campo, octubre de 2011

## **Conclusiones**

1. Actualmente el colegio carece de un sistema de evaluación del desempeño formalmente establecido, que permita apreciar el valor del trabajo realizado por los colaboradores y que además, fomente la mejora continua en las actividades asignadas.
2. Se carece de un manual de descripción y especificación de puestos, lo que provoca que no se tenga claridad respecto a las responsabilidades asignadas, objetivos del puesto y personal a supervisar.
3. El proceso de retroalimentación efectuado se considera débil, dado que se realiza con poca frecuencia y sin identificar áreas específicas de acción a las cuales pueda dársele seguimiento.
4. Los colaboradores no tienen claridad en relación al puesto que es encargado de evaluar el trabajo que realizan, lo que dificulta tener un acercamiento constante para mejorar los resultados.
5. A través de la correcta aplicación y análisis periódico al sistema de evaluación del desempeño propuesto, se podrá tener este sistema vigente.

## **Recomendaciones**

1. El Coordinador Académico y el Coordinador Técnico deberán implementar el sistema de evaluación del desempeño, como herramienta que coadyuve en el mejoramiento constante del trabajo de los colaboradores y que dada su objetividad, permita valorar el trabajo de cada colaborador para desarrollarle a nivel profesional.
2. El Director General del colegio deberá autorizar el uso de las descripciones y especificaciones de puestos, así como dar a conocer a los colaboradores el contenido de estos instrumentos administrativos, para tener conocimiento de las actividades asignadas.
3. El evaluador deberá retroalimentar constantemente a los colaboradores y no únicamente en el período de evaluación, indicándoles la forma en que están cumpliendo con las actividades asignadas, así como la forma en que pueden mejorar.
4. El Director General deberá comunicar a los colaboradores el puesto responsable de evaluar las actividades asignadas, así como de retroalimentarles constantemente.
5. El Director General deberá revisar los formatos de evaluación del desempeño autorizados, en los meses de junio y octubre, para determinar si los factores definidos aún se ajustan a la realidad o si es necesario cambiar o modificar alguno o algunos.

## Bibliografía

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, Colombia, 5ª. Edición 2001, 699 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill, Colombia, Edición 2002. 475 páginas.
3. Dessler, Gary. Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1996, 6ª. Edición, 714 páginas.
4. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. McGraw Hill, México 1994, 5ª. Edición, 745 páginas.
5. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación, México 2005, 9ª. Edición, 527 páginas.
6. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa S.A. de C.V. México 1994, Primera Edición, 480 páginas.
7. Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. Administración. Pearson Educación, México 2005, 8ava. Edición, 613 páginas.
8. Werther W. y Davis Keith. Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw Hill, México 2000, 5ª. Edición, 582 páginas.

# ANEXOS



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>DIRECTOR DE COLEGIO</b>	2. CATEGORIA: <b>DIRECTIVA</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>01.01</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades curriculares y administrativas que se realicen en el centro educativo.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Planea, coordina, dirige y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo.

Asesora y orienta al personal en asuntos curriculares y administrativos, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.

Organiza y dirige actividades administrativas, académicas, culturales, cívicas y sociales.

Procura el adecuado aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.

Promueve la proyección del colegio hacia la comunidad.

Coordina y evalúa la ejecución de las distintas actividades bajo su responsabilidad y recomienda los cambios y ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales. Asigna, supervisa y controla las labores del personal subalterno encargado de ejecutar las diferentes actividades asignadas.

Resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, colegas, subalternos, alumnos y padres de familia.

Redacta y revisa informes relacionados con ingresos y egresos del colegio, así como de su situación financiera en general.

Otras actividades propias del puesto.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

Le corresponde organizar, coordinar y supervisar al trabajo a personal docente y de funciones de apoyo, y es responsable por el adecuado cumplimiento de las actividades asignadas a ellos.

#### **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con el Director general de colegios, subalternos, incluidos los Coordinadores, Asistentes, Docentes, personal administrativo y de servicios del colegio, así como padres de familia y alumnos, todos los cuales deben ser atendidos con tacto y discreción.

#### **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

#### **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con directores de otros colegios, profesores y estudiantes. Habilidad analítica y para resolver situaciones imprevistas, así como para dirigir y organizar equipos de trabajo. Alta capacidad de liderazgo.

### VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Planea, coordina, dirige y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo	Tareas de los subalternos coordinadas	Número de conflictos e imprevistos	100% de efectividad en tareas asignadas a subalternos
Organiza y dirige actividades administrativas, académicas, culturales, cívicas y sociales	Actividades consistentes de acuerdo a lo planeado	Número de consultas atendidas	100% de dirección en consultas efectuadas
Procura el adecuado aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo	Eficiencia en el uso de los insumos y equipos	Cantidad de materiales y equipos solicitados, no incluidos en presupuesto	5% máximo de asignación adicional al presupuesto de egresos
Coordina y evalúa la ejecución de las distintas actividades bajo su responsabilidad y recomienda los cambios y ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales	Actividades del bimestre realizadas en el tiempo estipulado	Número de recomendaciones y ajustes realizados	100% de efectividad en las actividades del bimestre

### VIII. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere título universitario a nivel de Licenciatura en el área de Pedagogía, Administración Educativa o área afín.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 a 5 años de experiencia en instituciones de carácter educativo a nivel de dirección o coordinación de área.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>COORDINADOR ACADÉMICO</b>	2. CATEGORIA: <b>DIRECTIVA</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>01.02</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Planea, coordina y evalúa las actividades docentes del colegio bajo su cargo. Ejecuta labores de asesoramiento pedagógico a los distintos catedráticos para adecuar los contenidos a los objetivos de aprendizaje planteados. Coordina y desarrolla acciones para el perfeccionamiento de los profesores. Supervisa y evalúa el proceso de enseñanza para garantizar el desarrollo integral de los alumnos.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Elabora y evalúa planes de estudio y programas de los diferentes grados y carreras de acuerdo a pensum de estudios autorizados por el Ministerio de Educación.

Elabora normas y procedimientos académicos.

Analiza y aprueba la programación de las diferentes actividades del ciclo escolar.

Verifica el adecuado uso de metodologías y propone las acciones correctivas que permita brindar una adecuada enseñanza a los alumnos.

Coordina el trabajo de los docentes de los distintos niveles y grados.

Brinda asesoría acerca de las adecuadas formas de enseñanza, metodologías y didáctica a los profesores.

Verifica el avance en los contenidos del plan de estudios de los profesores.

Organiza talleres de actualización académica para los docentes.

Controla la distribución de alumnos por aula de acuerdo a edad, género, etc.

Elabora informes periódicos sobre las actividades realizadas.

Realiza otras tareas afines a su puesto.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

Es responsable de la coordinación del trabajo realizado por los docentes de los distintos niveles y grados, así como por los resultados que estos demuestren.

#### **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con el Director del colegio, subalternos, incluidos los Asistentes y Docentes, así como padres de familia y alumnos, todos los cuales deben ser atendidos con tacto y discreción.

#### **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

#### **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con directores, profesores y estudiantes. Habilidad para resolver situaciones imprevistas. De estar actualizado acerca de los conocimientos y técnicas propias de las actividades de enseñanza.

### VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Elabora y evalúa planes de estudio y programas de los diferentes grados y carreras de acuerdo a pensum de estudios autorizados por el Ministerio de Educación	Planes de estudios acorde a las características de los alumnos	Número de planes de estudio por carrera y grado	Un plan de estudio al año, por cada grado
Verifica el adecuado uso de metodologías y propone las acciones correctivas que permita brindar una adecuada enseñanza a los alumnos	Aprendizaje efectivo y de aplicación inmediata para los alumnos	Número de mejoras propuestas a las metodologías utilizadas	Proponer acciones correctivas cuando se considere oportuno
Coordina el trabajo de los docentes de los distintos niveles y grados	Actividades programadas y coordinadas	Número de docentes disponibles igual a salones disponibles	100% de docentes en los salones asignados

### IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere pensum cerrado a nivel de Licenciatura en el área de Educación o similar. Profesorado en Enseñanza Media.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 de experiencia en instituciones de carácter educativo, dirigiendo o realizando actividades docentes.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>COORDINADOR TÉCNICO</b>	2. CATEGORIA: <b>DIRECTIVA</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>01.03</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Planea, coordina y da seguimiento a los distintos trámites que se deben realizar directamente en el Ministerio de Educación. Verifica constantemente para que se cumpla con lo dispuesto en el programa educativo institucional, a fin de cumplir con la normativa para la operación de centros de enseñanza.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Coordina la entrega de documentación de los alumnos al Mineduc, tales como matrículas, fichas de estudiantes en las fechas establecidas para el efecto.

Busca las acciones que permitan superar problemas que surjan con la papelería de los alumnos.

Realiza trámites para la entrega de diplomas y títulos de los alumnos del colegio ante el Mineduc.

Traslada cuadros de notas finales en las fechas establecidas para el efecto ante el Mineduc.

Elabora informes periódicos sobre las actividades realizadas.

Realiza otras tareas afines a su puesto.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

Es responsable de la coordinación del trabajo realizado a su cargo, así como de los resultados del trabajo de la Secretaria del Coordinador Técnico.

#### **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con el Director del colegio, Asistentes y Docentes, autoridades del Ministerio de Educación, así como padres de familia y alumnos, todos los cuales deben ser atendidos con tacto y discreción.

#### **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

#### **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

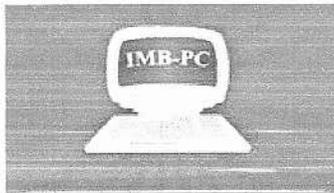
Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con directores, profesores y estudiantes. Habilidad para resolver situaciones imprevistas.

## VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Coordina la entrega de de documentación de los alumnos al Mineduc, tales como matrículas, fichas de estudiantes en las fechas establecidas para el efecto	Documentación de los alumnos en tiempo al Mineduc	Número de papelerías pendientes de completar	100% de efectividad en traslado de documentación
Busca las acciones que permitan superar problemas que surjan con la papelería de los alumnos	Expedientes de los alumnos completos	Número de expedientes completos	100% de efectividad al completar expedientes antes de agosto
Traslada cuadros de notas finales en las fechas establecidas para el efecto ante el Mineduc	Entrega de notas según programación	Número de tarjetas de calificación entregadas en tiempo	100% de tarjetas entregadas en fechas definidas

## IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere pensum cerrado a nivel de Licenciatura en el área de Educación, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, etc.
<b>EXPERIENCIA</b>	3 de experiencia en instituciones de carácter educativo, dirigiendo o realizando actividades docentes.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

<b>1. PUESTO: ASISTENTE DEL COORDINADOR ACADÉMICO</b>	<b>2. CATEGORIA: DOCENTE</b>
<b>3. CÓDIGO DEL PUESTO: 02.01</b>	<b>4. NATURALEZA DEL CONTRATO: INDEFINIDO</b>
<b>5. ELABORADO POR:</b>	<b>6. FECHA: OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Coordina las diferentes actividades de los docentes asignados al nivel. Supervisa constantemente para verificar que la metodología sea la adecuada para el aprendizaje de los alumnos.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Colaborar en la planeación, dirección y supervisión de las actividades asignadas a los docentes a su cargo.

Asesora y orienta a los docentes acerca de las formas de evaluar, empleo de diferentes técnicas de enseñanza, aplicación de procedimientos pedagógicos y utilización adecuada del material didáctico.

Ayuda a coordinar la realización de actividades cívicas y sociales en el colegio.

Vela por el mantenimiento y conservación de los salones, así como de los pasillos y demás áreas asignadas.

Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le efectúen los superiores, colegas, docentes y padres de familia.

Ayuda en la coordinación de los diferentes talleres de actualización académica que se realicen.

Es responsable del cumplimiento de las normas disciplinarias en el nivel asignado.  
Controla y reporta las fallas a los equipos asignados en el nivel a su cargo.  
Verifica el adecuado cumplimiento de las actividades desarrolladas por los docentes de su nivel, así como del cumplimiento de la jornada laboral.  
Realiza otras tareas afines a su puesto.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

Es responsable de la coordinación del trabajo realizado por los docentes del nivel asignado, así como del adecuado desarrollo de las actividades a ellos asignadas.

#### **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con el Coordinador Académico a quien reporta los resultados de los docentes del nivel a su cargo. Así mismo es frecuente su relación con los Docentes, a quienes apoya para el adecuado cumplimiento de sus actividades. Atiende y orienta a los alumnos.

#### **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

#### **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con directores, profesores y estudiantes. Habilidad para dirigir el trabajo de personal a su cargo.

### VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas
Planeación, dirección y supervisión de las actividades asignadas a los docentes a su cargo	Actividades curriculares realizadas de acuerdo a planeación	Número de imprevistos en actividades del bimestre no superior a tres	100% de actividades hechas de acuerdo a planeación
Asesora y orienta a los docentes acerca de las formas de evaluar, empleo de diferentes técnicas de enseñanza, aplicación de procedimientos pedagógicos y utilización adecuada del material didáctico	Clases significativas para los alumnos	Número de quejas por falta de atención a planteamientos no superior a tres en el bimestre	100% de atención a detalles
Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le efectúen los superiores, colegas, docentes y padres de familia	Aclaración de dudas y elaboración de reportes solicitados	Dudas resueltas. Reportes realizados en tiempo	100% de aclaración de dudas y elaboración de reportes

### IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN	Requiere 6°. Semestre aprobado a nivel de Licenciatura en el área de Educación o similar. Profesorado en Enseñanza Media.
EXPERIENCIA	Requiere 2 de experiencia en instituciones de carácter educativo, dirigiendo o realizando actividades docentes.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>DOCENTE</b>	2. CATEGORIA: <b>DOCENTE</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>02.02</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: INDEFINIDO
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: OCTUBRE DE 2011

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Planea, prepara e imparte las lecciones de acuerdo al diseño de los programas previamente elaborados en la especialidad asignada.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Prepara los materiales didácticos necesarios para ilustrar las lecciones que imparte a los alumnos.

Atiende la formación académica de los alumnos, considerando las diferencias individuales e inculca en ellos el cumplimiento de los principios cívicos y morales, así como de las normas de conducta.

Mantiene controles acerca de las actividades, aprovechamiento y progreso de los alumnos en el área de su especialidad.

Orienta a los alumnos, acerca de las dudas que manifiesten en el área a su cargo.

Comunica inmediatamente al Asistente las ausencias de los alumnos, así como las calificaciones obtenidas por éstos.

Diseña, aplica y califica las pruebas para medir el nivel de aprendizaje de los alumnos.

Mantiene actualizados los libros, listas y registros reglamentarios para el adecuado resguardo de la información de los alumnos.

Participa en la organización y desarrollo de las actividades cívicas y sociales en las que intervienen los alumnos.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

No tiene personal bajo su cargo. Es responsable de la adecuada enseñanza a los alumnos en el área de su especialidad.

#### **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes tanto con el Coordinador Académico como con el Asistente asignado al nivel en que imparta clases en un momento determinado. Es frecuente la relación con alumnos y padres de familia de éstos.

#### **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

#### **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con directores, profesores y estudiantes. Capacidad para crear confianza en sus alumnos. Habilidad para comunicar claramente sus ideas.

### VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Prepara los materiales didácticos necesarios para ilustrar las lecciones que imparte a los alumnos	Brindar clases comprensibles a los alumnos	Número de clases significativas a los alumnos por bimestre	Dar clases significativas de acuerdo al entorno de los alumnos
Atiende la formación académica de los alumnos, considerando las diferencias individuales e inculca en ellos el cumplimiento de los principios cívicos y morales, así como de las normas de conducta	Aprendizaje de los alumnos en el área de su especialidad	Aprobación de los alumnos en exámenes bimestrales no menor al 80%	Conocimiento y aplicación práctica de los contenidos aprendidos
Orienta a los alumnos, acerca de las dudas que manifiesten en el área a su cargo.	Resolución de dudas y análisis crítico de puntos no entendidos	Número de aclaración de dudas a los alumnos	100% de aclaración de dudas a los alumnos
Diseña, aplica y califica las pruebas para medir el nivel de aprendizaje de los alumnos	Medición del nivel de aprendizaje de los alumnos	Cuadros de notas entregados en tiempo que no exceda de dos semanas posterior a la evaluación	100% de notas de los alumnos en el bimestre

### IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere 4º. Semestre aprobado a nivel de Licenciatura en el área de Educación o similar. De preferencia Maestro de Educación Primaria Urbana.
<b>EXPERIENCIA</b>	Requiere 1 de experiencia en instituciones de carácter educativo, realizando actividades docentes.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>SECRETARIA DEL COORDINADOR ACADÉMICO</b>	2. CATEGORIA: <b>APOYO</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>03.01</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Ejecución de actividades de apoyo administrativo, para el adecuado desarrollo de los programas docentes del centro educativo.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Realiza labores de tipo administrativo relacionadas con el quehacer docente, tales como preparar informes sobre calificaciones, ausencias, llegadas tardías, deserción y otros similares, para análisis y toma de decisiones de su jefe inmediato.

Efectúa labores variadas de oficina, tales como preparación de certificaciones, tarjetas de calificaciones, listados, cartas, cuadros de notas y memorandos.

Atiende y orienta a los clientes, respecto a información general del colegio, así como solución de las dudas que manifiesten.

Revisa y tabula datos de boletas, y realiza cuadros estadísticos sencillos.

Mantiene actualizados los archivos del colegio.

Prepara los expedientes personales de cada alumno y los mantiene actualizados.

Participa en el proceso de matrícula y actividades de apertura y cierre del ciclo lectivo.

Ejecuta otras funciones propias del puesto.

#### **IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

No tiene personal bajo su cargo.

#### **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con los distintos empleados y alumnos del colegio, así como con los padres de familia de éstos últimos. La relación con los potenciales estudiantes también es constante, debido a la solicitud de información que hacen.

#### **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

#### **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con público en general y en diferentes situaciones. Habilidad para redactar, así como para dar a conocer sus ideas a través del mismo. Conocimientos de técnicas de archivo.

### VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas
Realiza labores de tipo administrativo relacionadas con el quehacer docente, tales como preparar informes sobre calificaciones, ausencias, llegadas tardías, deserción y otros similares, para análisis y toma de decisiones de su jefe inmediato	Actividades realizadas de forma eficiente	Cantidad de informes realizados por periodo evaluado	100% participación en las labores asignadas
Efectúa labores variadas de oficina, tales como preparación de certificaciones, tarjetas de calificaciones, listados, cartas, cuadros de notas y memorandos	Documentos e informes generados	Número de documentos e informes generados	100% de cumplimiento en el tiempo estipulado
Atiende y orienta a los clientes, respecto a información general del colegio, así como solución de las dudas que manifiesten	Atención personalizada y solución a consultas	Nivel de satisfacción en atención a clientes	100% de satisfacción a las interrogantes planteadas

### IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN	Requiere título a nivel medio en la carrera de Secretaria Comercial o similar.
EXPERIENCIA	Requiere 1 de experiencia en labores de tipo secretaria o atención al cliente.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>SECRETARIA DEL COORDINADOR TÉCNICO</b>	2. CATEGORIA: <b>APOYO</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>03.02</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Ejecución de actividades de apoyo administrativo, para el adecuado desarrollo de las actividades asignadas a la Coordinación Técnica.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Realiza labores de tipo administrativo tales como elaboración de diferentes documentos a solicitud de jefe inmediato.  
Coordina la entrega de documentación varia a autoridades del Mineduc.  
Establece contacto y verifica el avance de distintas gestiones ante el Mineduc.  
Ayuda a mantener el orden y la disciplina de los estudiantes en el colegio.  
Atiende y orienta a los clientes, respecto a información general del colegio, así como solución de las dudas que manifiesten.  
Ejecuta otras funciones propias del puesto.

**IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

No tiene personal bajo su cargo.

## **V. RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con los distintos empleados y alumnos del colegio, así como con autoridades del Mineduc. La relación con los potenciales estudiantes también es constante, debido a la solicitud de información que hacen.

## **VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

## **VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés y satisfactoria con público en general y en diferentes situaciones. Habilidad para redactar, así como para dar a conocer sus ideas a través del mismo.

### VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Realiza labores de tipo administrativo tales como elaboración de diferentes documentos a solicitud de jefe inmediato	Documentos generados de forma eficiente	Número de documentos realizados	100% de cumplimiento en el tiempo establecido
Coordina la entrega de documentación varia a autoridades del Mineduc	Documentación entregada en fechas establecidas	Cantidad de documentos enviados en tiempo	100% de cumplimiento en envío de documentos en tiempo
Atiende y orienta a los clientes, respecto a información general del colegio, así como solución de las dudas que manifiesten	Atención personalizada y solución a consultas	Nivel de satisfacción en atención a clientes	100% de satisfacción a las interrogantes planteadas

### IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere título a nivel medio en la carrera de Secretaria Comercial o similar.
<b>EXPERIENCIA</b>	Requiere 1 de experiencia en labores de tipo secretaria o atención al cliente.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>AUXILIAR DE SERVICIOS</b>	2. CATEGORIA: <b>APOYO</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>03.03</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Realiza trabajos de limpieza y mantenimiento menor en pisos, paredes, patios, sanitarios, mobiliario y equipo en general de los distintos niveles y áreas del colegio.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Realiza limpieza general de las aulas, incluyendo barrido y trapeado de las mismas

Limpia y ayuda a dar buen aspecto al área de atención al cliente.

Sacude y mantiene libre de polvo y suciedad las áreas asignadas a su cargo. Da mantenimiento menor en paredes del colegio.

Mantiene aseados los sanitarios y vela porque tengan papel higiénico y jabón.

Extraer y tirar la basura de las áreas asignadas.

Ayuda en el traslado de distintos documentos a solicitud de su jefe inmediato.

Otras funciones propias del puesto.

**IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

No tiene personal bajo su cargo.

## V. RELACIONES DE TRABAJO

La actividad origina relaciones constantes con el Director del colegio, así como con los distintos empleados y alumnos del colegio.

## VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)

Es responsable por el adecuado empleo de los instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

## VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

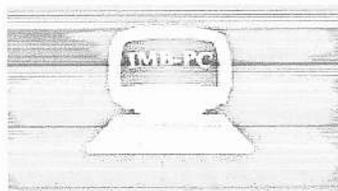
Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere habilidad para tratar de forma cortés. Requiere capacidad alta para comprender y seguir instrucciones emanadas por su jefe. Complexión física saludable, pues es necesario acarrear insumos de limpieza durante la jornada laboral.

## VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas
Realiza limpieza general de las aulas, incluyendo barrido y trapeado de las mismas	Salones de clases limpios	Número de salones libres de suciedad	100% de salones limpio
Sacude y mantiene libre de polvo y suciedad las áreas asignadas a su cargo	Áreas libres de suciedad	Cantidad de áreas asignadas limpias	100% de cumplimiento en áreas asignadas

**IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO**

<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere diploma de 6°. Primaria
<b>EXPERIENCIA</b>	Requiere 6 meses de experiencia en labores de tipo secretaria o atención al cliente.



**COLEGIO DE COMPUTACIÓN IMB-PC  
SEDE ZONA 7**

**DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

1. PUESTO: <b>AUXILIAR DE MANTENIMIENTO</b>	2. CATEGORIA: <b>APOYO</b>
3. CÓDIGO DEL PUESTO: <b>03.04</b>	4. NATURALEZA DEL CONTRATO: <b>INDEFINIDO</b>
5. ELABORADO POR:	6. FECHA: <b>OCTUBRE DE 2011</b>

**II. FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO (NATURALEZA DEL TRABAJO):**

Realiza actividades de mantenimiento y reparación de instalaciones del colegio, tales como tabicación, trabajos de electricidad, plomería, limpieza y carpintería, entre otras.

**III. PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO (TAREAS):**

Realiza limpieza de la infraestructura del colegio.  
Pinta paredes, pasamanos, escaleras, etc  
Arma y desarma panales, cambia cielo falso y zócalo.  
Auxilia en labores de albañilería, fontanería y carpintería.  
Limpia y desinfecta el cisterna del agua potable.  
Realiza mantenimiento preventivo de cometidas eléctricas.  
Cambia lámparas, aprieta bisagras y lubrica accesorios.  
Traslada muebles y equipos de un lugar a otro.  
Cubre servicios de emergencia de mantenimiento o reparaciones.  
Otras afines al puesto.

**IV. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN (SUPERVISIÓN EJERCIDA):**

No tiene personal bajo su cargo.

## V. RELACIONES DE TRABAJO

La actividad origina relaciones constantes con el Director del colegio, así como con los distintos empleados y alumnos del colegio.

## VI. RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO (EQUIPO Y MATERIALES)

Es responsable por el adecuado empleo de equipo, instrumentos y materiales que le asignen para el cumplimiento de las diversas actividades.

## VII. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Debe tener discreción respecto a las actividades que se le asignen. Requiere capacidad de comprender y ejecutar órdenes claras y concretas, instrucciones precisas sobre los trabajos asignados. Alta capacidad para concentrarse en detalles. Habilidad manual en el uso de diferente tipo de herramientas. Capacidad para adaptarse a diferentes ambientes como bodegas, sanitarios, terraza, intemperie, etc.

## VIII. INDICADORES DE GESTIÓN

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas
Realiza limpieza de la infraestructura del colegio	Áreas de infraestructura limpias	Número de áreas atendidas	100% de actividades cumplidas en tiempo estándar
Pinta paredes, pasamanos, escaleras, etc.	Áreas asignadas pintadas	Número de metros cuadrados pintados	100% de las áreas asignadas en tiempo promedio
Auxilia en labores de albañilería, fontanería y carpintería	Solución a las solicitudes emitidas	Número de requerimientos atendidos	100% de cumplimiento en tiempo asignado

### IX. REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO

REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<b>EDUCACIÓN</b>	Requiere diploma de 6°. Primaria. Capacitación en plomería, electricidad, plomería, carpintería o afin al puesto.
<b>EXPERIENCIA</b>	Requiere 1 año de experiencia como auxiliar en actividades de mantenimiento.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

Puesto al que está dirigido: Director del Colegio, sede zona 7

Duración estimada: 60 minutos

Horario: 8:00 a 9:00 a.m.

Lugar: Instalaciones del Colegio IMB-PC sede zona 7

Objetivo: Obtener toda la información acerca de las generalidades y antecedentes del centro educativo.

Aspectos a entrevistar.

**Planeación:**

- ¿Cuáles son los antecedentes del colegio?
- ¿Cuál es la visión del colegio?
- ¿Cuál es la misión del colegio?
- ¿Podría mencionar los objetivos del colegio?

**Organización:**

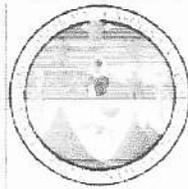
- ¿Cómo está conformada la estructura administrativa del colegio?
- ¿Qué cantidad de colaboradores laboran actualmente en el colegio?
- ¿Cómo están distribuidos los docentes en primaria, básicos y diversificado?
- ¿Cuántos alumnos tienen a la presente fecha?
- ¿Cómo están distribuidos los alumnos por nivel?
- ¿Disponen de manuales de descripción y especificación de puestos?

**Evaluación del desempeño:**

- ¿Qué opinión tiene acerca de los procesos relacionados con la gestión de personal en las empresas?
- ¿Se efectúa seguimiento a las responsabilidades que tienen asignadas los colaboradores, para verificar que hayan cumplido con las mismas?
- ¿Se da retroalimentación a los colaboradores, para que tengan conocimiento de cómo están cumpliendo con sus responsabilidades?

Para la adecuada implementación del sistema de evaluación del desempeño será indispensable disponer del apoyo de todos los colaboradores, lo cual se planea realizar en las siguientes etapas:

- Llenado de la boleta de cuestionario de información general.
- Apoyar con la información solicitada, cuando se efectúen los talleres de levantado de información para elaboración de los perfiles de puestos.
- Disponer del apoyo de los supervisores, para validar los perfiles de puestos elaborados.
- Definir con el director del colegio los valores más apreciados.
- Definir los factores y sub-factores de evaluación que se utilizarán.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOLETA DE ENCUESTA PARA PERSONAL ÁREA  
DIRECTIVA

BOLETA No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Esta boleta constituye un instrumento diseñado para recopilar información relacionada con la Evaluación de Desempeño de las funciones que actualmente tienen asignadas los colaboradores del Colegio IMB-PC. Los datos que usted proporcione serán tratados de forma confidencial, y con el objetivo de efectuar propuestas de mejora.

**Instrucciones:** A continuación se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberá responder según su criterio.

1. ¿Existe algún programa o sistema formalmente establecido, que verifique el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los colaboradores?

Si \_\_\_\_\_

Cuál? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. La evaluación del rendimiento de los colaboradores se realiza a través de:

Programa formal \_\_\_\_\_

Forma empírica \_\_\_\_\_

Observación \_\_\_\_\_

No se efectúa \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo son utilizados para retroalimentar al colaborador?

Siempre \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

4. ¿De qué forma se retroalimenta al colaborador de su desempeño en el puesto?

Verbal \_\_\_\_\_

Entrevista \_\_\_\_\_

Documento formal \_\_\_\_\_

Reunión grupal \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Es valorado el aporte que realiza el colaborador?  
Si \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
6. Los resultados de la evaluación de desempeño son tomados en cuenta, al momento de existir plazas que permitan el desarrollo profesional?  
Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Casi nunca \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_
7. Cuál considera que debería ser el propósito de efectuar la evaluación de desempeño?  
Mejorar el rendimiento \_\_\_\_\_  
Valorar el aporte \_\_\_\_\_  
Considerar resultado en oportunidades \_\_\_\_\_  
Detectar necesidades de capacitación \_\_\_\_\_
8. Indique la frecuencia en que se efectúa la evaluación de desempeño al año:  
Anual \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_  
Trimestral \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
9. Se reconoce el mérito del desempeño que excede lo esperado?  
Si \_\_\_\_\_  
Cómo? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
10. Indique el puesto encargado de efectuar la evaluación de desempeño:  
Jefe \_\_\_\_\_  
Director \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_
11. ¿Cómo considera el desempeño laboral de los colaboradores del área educativa?  
Excelente \_\_\_\_\_  
Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_
12. ¿Cómo considera el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa?  
Excelente \_\_\_\_\_  
Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

13. Estaría dispuesto a apoyar un sistema formal de evaluación del desempeño?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

14. ¿Considera que un sistema de evaluación de desempeño ayudaría a elevar la calidad de los servicios educativos y administrativos que se brindan actualmente en el colegio?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

15. Al definir las cualidades y valores más apreciados por el colegio, cree que se harían de mejor forma las actividades?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

16. ¿Considera que los empleados se encuentran plenamente motivados para cumplir con sus actividades?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

17. ¿Cree que un sistema de evaluación de desempeño ayudaría a incrementar la motivación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

De qué forma? \_\_\_\_\_

---

18. Considera que un sistema de evaluación de desempeño haría más objetivas las decisiones de ascensos y traslados, al tomar en cuenta los resultados obtenidos en dicha evaluación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

19. De qué forma se asignan las capacitaciones o cursos actualmente?

Observación \_\_\_\_\_

Programa DNC \_\_\_\_\_

Llenar cupo \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

20. Indique la principal causa u obstáculo por la cual usted considera que no se evalúa el desempeño de los docentes en el Colegio:

Falta de tiempo \_\_\_\_\_

Falta de voluntad \_\_\_\_\_

Se considera subjetiva \_\_\_\_\_

No aporta nada \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

21. Indique si tiene conocimientos acerca de la experiencia y formación de sus subordinados:

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

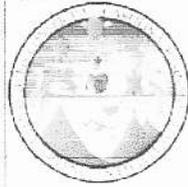
Si su respuesta es afirmativa, indique los medios que utiliza para realizarlo:

---

22. ¿Se le indica a los colaboradores cómo pueden mejorar su rendimiento en el puesto actual?

Si \_\_\_\_\_ De qué forma? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOLETA DE ENCUESTA PARA PERSONAL ÁREA  
DOCENTE

BOLETA No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Esta boleta constituye un instrumento diseñado para recopilar información relacionada con la Evaluación de Desempeño de las funciones que actualmente tienen asignadas los colaboradores del Colegio IMB-PC. Los datos que usted proporcione serán tratados de forma confidencial, y con el objetivo de efectuar propuestas de mejora.

**Instrucciones:** A continuación se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberá responder según su criterio.

1. ¿Se encuentra plenamente motivado para cumplir con su labor educadora?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que existe una relación directa entre desempeño en el puesto y algún tipo de beneficio?

Si, definitivamente \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

No, definitivamente \_\_\_\_\_

3. ¿Se le da la importancia debida a la labor docente?

Si, definitivamente \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

No, definitivamente \_\_\_\_\_

4. ¿Le brindan retroalimentación, respecto al desarrollo de sus actividades docentes?

Si \_\_\_\_\_

De qué forma? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Reunión grupal \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que los ascensos y traslados son otorgados de manera imparcial al mejor docente disponible?  
Todas las veces \_\_\_\_\_  
La mayoría de las veces \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_
6. Considera que la labor docente en este colegio le permitirá desarrollarse profesionalmente?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
7. Considera que el definir los valores y cualidades más apreciadas en el colegio, le permitirán incrementar la efectividad en su tarea educadora?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
8. Considera que sería de beneficio que su superior inmediato le indicará las áreas que necesitan refuerzo, para mejorar su desempeño:  
Anual \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_  
Trimestral \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Se le ha brindado capacitación?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
10. Considera que un programa formal de asignación de capacitaciones le permitiría incrementar la efectividad de su labor docente?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_
11. Considera que sería de ayuda un programa que permita comparar resultados de desempeño de un periodo a otro, para verificar el progreso?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Percibe algún tipo de beneficio por el buen desempeño de las actividades realizadas?  
Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_

13. ¿Tiene conocimiento de qué evalúen el desempeño de sus actividades?  
Si \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo considera su desempeño actual en el puesto?  
Excelente \_\_\_\_\_  
Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

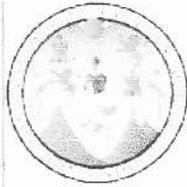
15. ¿Cree que es posible mejorar los resultados del puesto que actualmente ocupa?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

16. Indique el puesto responsable de evaluar su desempeño:  
\_\_\_\_\_

17. ¿Cree que su jefe inmediato tiene conocimiento de su formación y experiencia?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

18. ¿Se le brinda retroalimentación acerca de su desempeño en el puesto?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta es afirmativa, indique la forma en que se realiza:  
Verbal \_\_\_\_\_  
Entrevista \_\_\_\_\_  
Documento formal \_\_\_\_\_  
Reunión grupal \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

19. ¿Se le brinda información acerca de cómo mejorar su rendimiento en el puesto que ocupa?  
Si \_\_\_\_\_ De qué forma? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOLETA DE ENCUESTA PARA PERSONAL ÁREA  
OPERATIVA

BOLETA No. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Esta boleta constituye un instrumento diseñado para recopilar información relacionada con la Evaluación de Desempeño de las funciones que actualmente tienen asignadas los colaboradores del Colegio IMB-PC. Los datos que usted proporcione serán tratados de forma confidencial, y con el objetivo de efectuar propuestas de mejora.

**Instrucciones:** A continuación se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberá responder según su criterio.

1. ¿Se encuentra plenamente motivado para cumplir con las tareas de apoyo que tiene asignadas?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Considera que existe una relación directa entre desempeño en el puesto y algún tipo de beneficio?  
Si, definitivamente \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
No, definitivamente \_\_\_\_\_
3. ¿Considera que se le da la importancia que merece las funciones del puesto que ocupa?  
Si, definitivamente \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
No, definitivamente \_\_\_\_\_
4. ¿Le brindan retroalimentación, respecto al desarrollo de las actividades que realiza?  
Si \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que los ascensos y traslados son otorgados de manera imparcial al mejor colaborador disponible?  
Todas las veces \_\_\_\_\_  
La mayoría de las veces \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_
6. Considera que el trabajo que usted realiza en el Colegio le permitirá desarrollarse profesionalmente?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
7. Considera que el definir los valores y cualidades más apreciadas en el colegio, le permitirán incrementar la efectividad en las tareas que realiza?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
8. Con qué frecuencia considera que sería de beneficio que su superior inmediato le indicará las áreas que necesitan refuerzo, para mejorar su desempeño?  
Anual \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_  
Trimestral \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
9. Considera que un programa formal de asignación de capacitaciones le permitiría incrementar la efectividad de su trabajo?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_
10. Considera que sería de ayuda un programa que permita comparar resultados de desempeño de un periodo a otro, para verificar el progreso?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Percibe algún tipo de beneficio por el buen desempeño de las actividades realizadas?  
Siempre \_\_\_\_\_  
Casi siempre \_\_\_\_\_  
Algunas veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_
- 
12. ¿Tiene conocimiento de qué evalúen el desempeño de sus actividades?  
Si \_\_\_\_\_  
De qué forma? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
13. ¿Cómo considera su desempeño actual en el puesto?  
Excelente \_\_\_\_\_  
Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_
14. ¿Cree que es posible mejorar los resultados del puesto que actualmente ocupa?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_