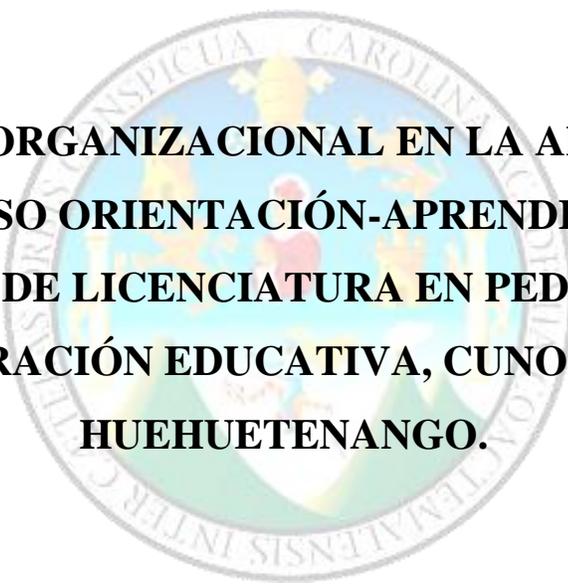


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR
CON ORIENTACIÓN EN ANDRAGOGÍA

INVESTIGACIÓN
PARA GRADUACIÓN



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA APLICACIÓN
DEL PROCESO ORIENTACIÓN-APRENDIZAJE EN LA
CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, CUNOROC-USAC,
HUEHUETENANGO.**

POR
OSCAR FERNANDO MARTÍNEZ TELLO

HUEHUETENANGO, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR
CON ORIENTACIÓN EN ANDRAGOGÍA

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA APLICACIÓN
DEL PROCESO ORIENTACIÓN-APRENDIZAJE EN LA
CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, CUNOROC-USAC,
HUEHUETENANGO**

INVESTIGACIÓN
PARA GRADUACIÓN

PRESENTADA AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE PARA OPTAR
AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER SCIENTIAE

EN DOCENCIA SUPERIOR CON ORIENTACIÓN EN ANDRAGOGÍA

POR
OSCAR FERNANDO MARTÍNEZ TELLO

HUEHUETENANGO, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

RECTOR MAGNÍFICO: Dr. Carlos Alvarado Cerezo
SECRETARIO: Dr. Luis Enrique Camey Rodas

CENTRO UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE

DIRECTOR: M. A. Otto Gabriel Salguero Vásquez

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: M. A. Otto Gabriel Salguero Vásquez
SECRETARIO: Ing. Agr. Juan Carlos Gálvez Gordillo
REPRESENTANTES DOCENTES: M. Sc. Jorge Obispo Vásquez Mejía
Ing. Agr. Juan Carlos Gálvez Gordillo
REPRESENTANTE EGRESADOS: Ing. Agr. Wilhem Olmedo Angel Prera
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Manuel Antonio Molina Palacios
Br. Alvaro Geovany Ajanel Rodas

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

DIRECTOR: M. Sc. Jorge Obispo Vásquez Mejía

MIEMBROS DEL CONSEJO ACADÉMICO DE POSTGRADO

PRESIDENTE: M. A. Otto Gabriel Salguero Vásquez
SECRETARIO: M. Sc. Jorge Obispo Vásquez Mejía
MIEMBRO: M. Sc. Marco Augusto Escobar Mazariegos
MIEMBRO: M. A. Advany Ottoniel Celada Maldonado

COORDINACIÓN DE PROGRAMA

COORDINADOR: M. Sc. Marco Augusto Escobar Mazariegos

Huehuetenango, septiembre de 2017

Honorable Consejo Directivo y
Miembros Acto de Graduación,
Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC),
Huehuetenango.

Honorables Señores

Habiendo concluido y aprobado el informe de tesis de estudios de Postgrado de la Maestría en Docencia Superior con Orientación en Andragogía, presento ante ustedes el informe titulado “EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO ORIENTACIÓN-APRENDIZAJE EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, CUNOROC-USAC. HUEHUETENANGO” como un aporte más de la Universidad de San Carlos de Guatemala en beneficio de la educación del país.

Atentamente,



Lic. Oscar Fernando Martínez Tello

DEDICATORIAS

- A DIOS: Por ser el centro de mi vida, por bendecirme y darme las fuerzas para levantarme y seguir adelante antes todas las situaciones por muy difíciles que fueran.
- A MIS PADRES: Por todos sus consejos pero sobre todo por todo el apoyo, amor y felicidad que hasta el día de hoy me han dado.
- A MIS HIJOS: Por ser la fuente de motivación en todo momento.
- A MIS HERMANOS: Por todo su amor, apoyo, consejos y todos los momentos que juntos compartimos, sin ustedes mi vida no sería la misma.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Centro prestigioso de estudios superiores.

AGRADECIMIENTO

A Dios, mis padres, a mis hijos, a mis amigos, a mis compañeros de clases, a la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), al Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC), a las autoridades que administran el quehacer académico, a los docentes que desempeñan en tan distinguida casa de estudios superiores, al departamento de Post Grado incluyendo la dirección y la coordinación de estudios de Post Grado.

BIOGRAFÍA

El autor de esta investigación nació en el municipio de Huehuetenango, departamento de Huehuetenango, Guatemala. Hijo de Oscar Ranferí Martínez García y de María del Carmen Tello Acuta.

Su formación inició en la etapa de preescolar en el Colegio San Lorenzo, continuando en el Colegio De La Salle desde el nivel primario hasta el ciclo diversificado del nivel medio, obteniendo el título del Maestro de Educación Primaria Urbana en el año 2000. La formación del nivel superior fue desarrollada en dos centros universitarios diferentes en las que simultáneamente desarrolló procesos académicos, graduándose inicialmente en la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) con el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa; el siguiente año, se obtuvo el título de Licenciatura en Psicología Industrial y Organizacional en la Universidad Rafael Landívar.

A partir del año 2002 ha laborado como docente en colegios católicos y a partir del año 2005 desempeñó funciones en el Colegio De La Salle, hasta la fecha. En este centro de estudios, ha laborado como docente, coordinador de carreras del ciclo diversificado y finalmente desempeña con el cargo de Coordinador del Ciclo básico.

A partir del año 2014 ha laborado para universidades impartiendo clases, entre ellas para Universidad Rafael Landívar, Universidad Galileo y para universidad Da Vinci.

Resumen

La investigación sobre el clima organizacional y la relación que ejerce en el desarrollo del proceso orientación-aprendizaje fue ejecutada en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC), Huehuetenango, con el objetivo de describir la incidencia que genera el clima organizacional en la aplicación del proceso orientación-aprendizaje. El proceso de la investigación se basó principalmente en el método pragmático, mientras que los métodos particulares fueron el inductivo para los datos cuantitativos y el deductivo para los datos cualitativos; además, se desarrollaron las técnicas para recopilar información del cuestionario y la entrevista a grupo focal, mientras que los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la guía de entrevista a grupo focal. Los sujetos de estudio fueron tres grupos: una muestra de participantes, la totalidad del personal del área administrativa, y todos los facilitadores que laboran en la carrera. A los resultados numéricos se les aplicó medidas de tendencia central y de dispersión. A la hipótesis se aplicó prueba de Q de Kendall y Chi cuadrado. Los datos fueron contrastados por el método mixto de triangulación concurrente (DITRIAC), que garantiza la relación periódica y constante de datos cualitativos y cuantitativos. Luego de analizar los resultados, es importante resaltar que en el contexto cualitativo se evidencia un bajo nivel de desempeño docente en el proceso orientación-aprendizaje, por desconocer dicho modelo y no necesariamente se deba al clima organizacional. En cuanto a resultados cuantitativos, se determinó que el nivel de clima organizacional se encuentra en estándares normales en docentes y personal administrativo. Esto implicó la aceptación de la hipótesis nula, la cual indica que el nivel de clima organizacional no tiene incidencia en la aplicación del proceso orientación-aprendizaje.

Como parte de los resultados también se detectó que hay debilidad en aspectos de supervisión, capacitación y evaluación de procesos educativos del nivel superior, basados en tendencias andragógicas, aunque la percepción de los trabajadores sobre el proceso organizacional en general, es aceptable. En consecuencia, la investigación reflejó como conclusión, la no existencia de relación directa entre el nivel de clima organizacional y la aplicación del proceso orientación-aprendizaje, en la carrera de licenciatura en Pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).

Palabras clave: Facilitadores, personal administrativo, participantes, clima organizacional, proceso orientación-aprendizaje.

Summary

The research on the organizational climate and the relation that it exerts in the development of the orientation-learning process was executed in the degree course in pedagogy and educational administration of the University Center of Nor-Occident (CUNOROC), Huehuetenango, with the objective of describing the Incidence that generates the organizational climate in the application of the orientation-learning process. The research process was mainly based on the pragmatic method, whereas the particular methods were the inductive for the quantitative data and the deductive for the qualitative data; In addition, techniques were developed to collect information from the questionnaire and the focus group interview, while the instruments used were the survey and the focus group interview guide. The study subjects were three groups: a sample of participants, all the staff of the administrative area, and all the facilitators who work in the race. Measurements of central tendency and dispersion were applied to the numerical results. The hypothesis was applied

Kendall Q test and Chi square. The data were contrasted by the mixed concurrent triangulation method (DITRIAC), which guarantees the periodic and constant relationship of qualitative and quantitative data. After analyzing the results, it is important to emphasize that in the qualitative context a low level of teacher performance in the orientation-learning process is evidenced, since this model is not known and is not necessarily due to the organizational climate. In terms of quantitative results, it was determined that the level of organizational climate is in normal standards in teachers and administrative staff. This implied the admission of the null hypothesis, which indicates that the level of organizational climate has no incidence in the application of the orientation-learning process. As part of the results, it was also detected that there is weakness in aspects of supervision, training and evaluation of educational processes of the higher level, based on andragogical tendencies, although the perception of the workers on the organizational process in general, is acceptable. Consequently, the research reflected as a conclusion, the lack of direct relationship between the level of organizational climate and the application of the orientation-learning process, in the degree course in Pedagogy and educational administration of the University Center of Nor-Occident.

Keywords: Teachers, administrators, students, organizational climate, orientation and learning process.

Tabla de contenidos

	Página
Resumen.....	vii
Summary.....	viii
Tabla de contenidos.....	x
Tabla de tablas.....	xii
Tabla de figuras.....	xiii
Tabla de anexos.....	xiii
Tabla de apéndices.....	xiii
Introducción.....	1
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Justificación de la investigación.....	3
3. Enfoques y disciplinas desde la cual se abordó el estudio.....	4
4. Principales premisas de la investigación.....	5
5. Objetivos generales y específicos.....	6
5.1 General.....	6
5.2 Específicos.....	6
5.3 Preguntas generadoras.....	7
6. Hipótesis de trabajo.....	7
7. Variables, descriptores e indicadores analizados.....	7
8. Marco teórico.....	11
8.1 Clima Organizacional.....	15
8.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional.....	15
8.1.2 Propiedades del Clima Organizacional.....	17
8.1.3 Interés por el estudio del Clima Organizacional.....	19
8.1.4 Características del Clima Organizacional.....	19
8.1.5 Escalas de Climas Organizacionales.....	20
8.1.6 Factores del Clima Organizacional.....	21
8.1.7 Medición del Clima Organizacional.....	23
8.1.8 Pasos a seguir para llevar a cabo un estudio de Clima Organizacional.....	24

8.2	Desempeño Académico	25
8.2.1	Factores que inciden en el rendimiento académico	28
8.2.2	Resultado del Rendimiento académico	29
8.2.3	Tipos de Rendimiento Educativo	30
8.3	Desempeño	31
8.3.1	Evaluación del desempeño	31
8.3.2	Métodos de evaluación del desempeño	34
8.3.3	Criterios de desempeño	39
8.3.4	Importancia de la Evaluación del Desempeño	40
8.3.5	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	40
8.3.6	Usos de la evaluación del desempeño	42
8.3.7	Beneficios de la Evaluación del Desempeño	43
8.3.8	Ventajas de la Evaluación del Desempeño	43
9.	Descripción y explicación de los diferentes contextos que influyen en el problema investigado	50
10.	Explicación del paradigma que respaldó la investigación	54
11.	Método y metodología	55
12.	Categorías de análisis	59
13.	Resultados obtenidos	61
13.1	Resultados de análisis de enfoque cuantitativo	61
13.1.1	Resultados de cuestionarios aplicados a facilitadores	61
13.1.2	Resultados de cuestionarios aplicados a personal administrativo	63
13.2	Resultados de análisis de enfoque cualitativo	66
13.2.1	Síntesis de resultados de entrevista a grupo focal	66
14.	Prueba de Hipótesis	70
15.	Interpretación de resultados	74
16.	Alcances y hallazgos	84
16.1	Alcances	84
16.2	Hallazgos	85
17.	Referencias finales	85
18.	Lecciones aprendidas	85

19. Fuentes de información	87
19.1 Primarias	87
19.2 Secundarias	87
20. Conclusiones	89
20.1 Generales	89
20.2 Específicas	89
21. Referencias	91
22. Anexos	97
23. Apéndices	105

Tabla de tablas

Tabla 1. Integración de variables, categorías, objetivos e indicadores para investigación Mixta	9
Tabla 2. Variables, categorías, características y preguntas generadoras	50
Tabla 3. Ficha metódica	57
Tabla 4. Categoría, respuesta, interpretación, contraste respuesta y teorización, divergencia, congruencia, lección aprendida	59
Tabla 5. Resultados de cuestionarios aplicados a facilitadores	61
Tabla 6. Resultados estadísticos de clima organizacional en facilitadores	63
Tabla 7. Resultados de cuestionarios aplicados a personal administrativo	63
Tabla 8. Resultados estadísticos de clima organizacional en personal administrativo	65
Tabla 9. Síntesis de resultados de entrevista a grupo focal	66
Tabla 10. Clasificación de población. Sujetos de personal administrativo	71
Tabla 11. Clasificación de población. Facilitadores	71
Tabla 12. Nivel de relación de Q de Kendall	72
Tabla 13. Estrategias y líneas de acción de propuesta	115

Tabla de figuras

Figura 1. Escala de Clima Organizacional.....	21
Figura 2. Resultado de clima organizacional presentado en facilitadores.....	62
Figura 3. Resultado de clima organizacional en personal administrativo.....	64
Figura 4. Comparación de resultados en Chi cuadrado.....	74

Tabla de Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas.....	98
Anexo 2. Boleta 1: Cuestionario para medir el clima organizacional.....	99
Anexo 3. Boleta 2: Guía de entrevista a grupo focal.....	101

Tabla de Apéndices

Apéndice A. Propuesta	105
------------------------------------	------------

Todas las organizaciones evolucionan de acuerdo a las particularidades y necesidades de la sociedad en donde se desarrollan. Las organizaciones de carácter público, poseen una dinámica que está siendo fiscalizada por el criterio de la sociedad en función de la satisfacción de las necesidades para las cuales fueron creadas.

Actualmente, las instituciones educativas poseen una dinámica que no alcanza los estándares internacionales, lo que evidencia el necesario apoyo de las autoridades nacionales a estos rubros ya que el sector educativo es considerado la piedra angular del desarrollo social y económico.

La universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), debe considerar la supervisión de servicios académicos en las aulas y en los diferentes procesos administrativos que brinda a la población guatemalteca; es de esta forma como se propone el presente estudio que establece datos objetivos y confiables del clima organizacional en colaboradores del sector administrativo que desempeñan de forma directa con participantes de la carrera de licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, así como de los facilitadores que ejecutan funciones en la misma. Además, se solicitará la opinión de un grupo de participantes de esta carrera respecto el desempeño del facilitador de los orientadores.

Finalmente, se pretende analizar los resultados de las encuestas y entrevistas para “triangular” información y analizar los datos para conseguir una deducción objetiva y confiable. Para dicho proceso, los resultados serán tabulados, analizados, sometidos a un estudio estadístico que resultará en una descripción gráfica y así ofrecer una

visualización sinóptica que permita proveer al lector detalles importantes respecto el estudio.

Los resultados que se ofrecerán, justificará las recomendaciones y la propuesta que se elaborará para fortalecer las acciones procedimentales y actitudinales de los colaboradores que desempeñan para esta casa de estudios.

1. Planteamiento del problema

La dinámica de los procesos que se desarrollan en un centro de estudios del nivel superior, requiere considerar todos los elementos que predisponen el desarrollo de procedimientos académicos en cada una de las carreras, independientemente de las modalidades y técnicas específicas en las que cada una basa su sistema de enseñanza.

El Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) debe considerar factores internos y externos que le permitan desarrollar organizacionalmente y poder ofrecer un servicio de calidad a la población de la región noroccidental.

Actualmente se manifiesta latente un problema que necesita atención. Este se define como el “trato inadecuado” que facilitadores de la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa tienen hacia participantes. Estas manifestaciones se evidencian en las aulas durante se desarrolla el proceso de Orientación-Aprendizaje.

De tal cuenta, es importante identificar cuáles son las causas que generan reacciones en facilitadores y si las consecuencias ulteriores perjudican el desempeño laboral en las aulas. Además, es importante determinar quiénes son todos los involucrados y la incidencia que tiene en los procesos académicos, por lo que se consideró de suma

importancia para la presente investigación, la elaboración de la siguiente pregunta problematizadora:

¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en la aplicación del proceso Orientación-Aprendizaje en la carrera de licenciatura en Pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) de la universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)?

2. Justificación de la investigación

La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) es la universidad estatal de Guatemala, por lo que el servicio que presta debe ser de calidad para la población. El servicio de la universidad tiene carácter institucional, por lo que toda la población del país debe gozar de los servicios y beneficios académicos, de cobertura y de investigación.

Los servicios que los colaboradores de la universidad estatal ofrecen, deben tener un carácter social y ser otorgados de una manera adecuada, considerando niveles óptimos de relaciones interpersonales, calidad en la atención, pertinencia en informaciones y procesos que desempeña; asimismo, debe considerarse como un móvil de proyección en todo el país, demostrando apoyo y servicio a las actividades sociales y culturales.

Los estándares internacionales académicos y de atención institucional, son parámetros que la Universidad debe considerar para desarrollar los procedimientos que posee, por lo que es de suma importancia poner atención a las diferentes actividades que los colaboradores desarrollan internamente y la repercusión que tienen ante la

sociedad y, más aún, ante el cliente interno de la estructura organizativa; o sea, del participante.

Ante lo anterior, se torna de vital importancia considerar el nivel en que las acciones de los colaboradores administrativos, el ejercicio del facilitador y de la interacción de estos con los participantes, repercuten en las actitudes de los facilitadores, lo que evidente y necesariamente incidirá en el rendimiento académico de los participantes al predisponer las condiciones psicológicas y actitudinales necesarias para desempeñar conductualmente en las diferentes asignaturas de las carreras.

Es importante que la administración de las universidades asuma una postura supervisora y de acompañamiento a procesos que indirectamente asumen protagonismo en el nivel superior, tal es el caso de la administración, los procesos sistematizados con que cuenta y la eficiencia con que los desarrolla.

El presente estudio enfoca instrumentos, conceptos y teoría a la atención analítica de elementos que durante muchos años no se había considerado como factores que repercuten en el desempeño académico de los participantes universitarios, por lo que de esta manera se justifica la importancia de la misma.

3. Enfoques y disciplinas desde la cual se abordó el estudio

El enfoque de la investigación es mixto y los paradigmas en los que se fundamenta son el positivismo y la hermenéutica.

Se considera que es el positivismo porque el conocimiento que se pretende ofrecer debe tener garantía de ser genuino, lo cual solo se puede dar si es expuesto a

observación, análisis y descripción. Ya lo indicaba Bacon al citar a Saint – Simon, “aplica la palabra positivo a las ciencias que se basan en los hechos que han sido observados y analizados” (Adebaldo, 2013, p.232).

Además, se considera que la hermenéutica requiere una comprensión de un carácter objetivo que se dirige hacia las comprensiones reales de la vida; o sea, a las acciones y realidades que pueden ser captadas y descritas.

Esto lo justificaba Gadamer (2012), con su obra fundamental “Verdad y método”, indicando que “la comprensión de un texto, sólo es posible desde una precomprensión o de un prejuicio que el investigador proyecta sobre ese objeto, prejuicio que será modificado por éste, lo cual conducirá a una nueva comprensión de este” (p.147), y así, sucesivamente, sin un fin de la comprensión.

Para fines explicativos, se considera importante ofrecer los resultados finales y los medios y resultados parciales en el informe final para que el lector cree una realidad a partir de las inferencias obtenidas luego de establecer el grado de incidencia entre las variables de estudio.

4. Principales Premisas de la Investigación

La investigación tiene la pretensión de resolver la brecha existente entre la práctica académica y el condicionante subliminar y sugestivo que predispone a los actores principales del proceso educativo en el nivel superior.

Fortalecer la dinámica organizativa que genera las condiciones académicas y los elementos que implica el proceso orientación-aprendizaje en el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC), a través de análisis de clima organizacional.

Es de importancia porque se logra establecer un vínculo entre la percepción que los docentes y personal administrativo tienen de sí mismos y el servicio que estos prestan a la comunidad educativa del Centro Regional de la Universidad de San Carlos (USAC) que funciona en Huehuetenango. Finalmente, se analizan datos para concluir en una propuesta pertinente a las características detectadas.

La propuesta consiste en una consideración de soluciones varias que concatenadas permiten accionar y establecer una relación sinérgica entre personal docente, administrativo, estudiantes y procesos que estos llevan a cabo de forma cotidiana o eventual en la ejecución del proceso Orientación-Aprendizaje

5. Objetivos generales y específicos

5.1 General

Describir la incidencia que genera el clima organizacional, evidenciado por el recurso humano de la institución, en la aplicación del proceso Orientación-Aprendizaje.

5.2 Específicos

- Identificar el nivel de clima organizacional del personal administrativo y de facilitadores del centro universitario.
- Determinar el nivel de desempeño de facilitadores en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa.
- Verificar si la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) desarrolla procesos de capacitación, supervisión de funciones y evaluación del desempeño a facilitadores sobre modelos de enseñanza superior.
- Identificar el grado de confortabilidad que perciben los participantes de la carrera, respecto su participación recíproca en el proceso Orientación-Aprendizaje.

5.3 Preguntas generadoras

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de personal administrativo y docente?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de facilitadores en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa?
- ¿La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) desarrolla procesos de actualización docente en modalidades de enseñanza y formas de evaluación?
- ¿Cuál es el grado de percepción que tienen los participantes en el proceso Orientación-Aprendizaje?

6. Hipótesis de trabajo

6.1 Hipótesis alternativa

El nivel de clima organizacional incide en la aplicación del proceso orientación-aprendizaje en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).

6.2 Hipótesis nula

El nivel de clima organizacional no tiene incidencia en la aplicación del proceso orientación-aprendizaje en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).

7. Variables, descriptores e indicadores analizados

La medición del desempeño laboral de facilitadores y trabajadores del sector administrativo del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) se puede

realizar en función de obtener la impresión y percepción de los involucrados en el proceso Orientación-Aprendizaje; para ello, se considera sumamente importante abordarlos como elementos clave de la investigación, ellos serán parte de los sujetos de la misma. Ante lo descrito, es prudente especificar que una de las variables de estudio es el proceso Orientación-Aprendizaje y la otra es el Clima Organizacional, concepto que describe cómo se percibe el trabajador dentro de la organización, la cual será investigada en funcionarios que laboran con la carrera en donde se desarrollará la investigación.

Estas variables de estudio ofrecerán resultados importantes de la realidad académica que está siendo posible a partir de la manera como se perciben los facilitadores y, por consiguiente, la calidad de relaciones interpersonales que se desarrollan en las aulas del Centro Universitario.

Las variables de estudio pretenden ser, luego de un proceso de triangulación concurrente, información trascendente que ofrecerán resultados que evidenciarán la forma en la que cada participante del Proceso Orientación-Aprendizaje acciona para obtener un desempeño adecuado a las necesidades académicas y profesionales.

Tabla 1

Integración de variables, categorías, objetivos e indicadores para investigación mixta.

VARIABLES/ CATEGORÍA	DESCRPTORES/ TEORIZACIÓN	INDICADORES/ CARACTERÍSTICAS	PREGUNTA CUESTIONARIO/ ENTREVISTA ESTRUCTURADA
Clima Organizacio nal	Clima: Es la atmósfera o ambiente que representa la existencia de seres humanos o el hábitat de un ecosistema.	Relaciones interpersonales	En mi grupo de trabajo, ¿solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?
		Estilo de dirección	¿Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución?
		Sentido de pertenencia	¿Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo?
		Retribución	¿Considero que me pagan lo justo por mi trabajo?
	Organización: Institución estructurada por personas que persiguen un mismo fin, el cual puede ser lucrativo o no.	Disponibilidad de recursos	¿Cuento con los materiales necesarios para realizar mi trabajo?
		Estabilidad	¿Percibo que el ambiente de trabajo para el desempeño de mis labores es malo?
		Claridad y coherencia en la dirección	¿Mi jefe proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo?
		Valores colectivos	¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?
Clima organizacional: Percepción de sí mismos de los trabajadores respecto su pertenencia en una organización.			

Continuación tabla 1.

VARIABLES/ CATEGORÍA	DESCRPTORES/ TEORIZACIÓN	INDICADORES/ CARACTERÍSTICAS	REACTIVOS-INDICADORES / ENTREVISTA A GRUPO FOCAL
Proceso orientación- aprendizaje	Proceso: Sistematización de pasos propuestos con secuencia lógica enfocados a resultados específicos.	Secuencia de pasos que se enfocan en obtener un resultado específico.	Participación y horizontalidad Relación facilitador-participantes y docencia motivadora
	Orientación: Es una forma de asistencia sistemática proporcionada a estudiantes para ayudarlos a adquirir conocimientos enfocada a estimular la auto dirección.	Proceso de interacción, con criterios de horizontalidad participación y flexibilidad entre personas adultas motivadas por un acto educativo.	Competencias. Contexto disciplinar, fuero del facilitador. Dominio de la materia del curso y experiencia profesional.
	Aprendizaje: Es el proceso de Orientación-Aprendizaje que toma en cuenta modalidad, métodos y sistemas de evaluación de un entorno organizacional y que va dirigido a un entono de formación por competencias.	Es ampliar las capacidades en términos de conocimientos y comportamientos como resultado de la experiencia del hecho educativo.	Metodología y actividades pertinentes de aprendizaje. Sistema de evaluación Evaluación y proceso ordenado de aprendizaje. Participación y flexibilidad. Modalidades de enseñanza. Ambiente ordenado de clase y uso efectivo del tiempo.
	Proceso Orientación-Aprendizaje: Proceso sistemático que utiliza modalidades de enseñanza adecuados al nivel de desempeño intelectual de estudiantes en un contexto de corresponsabilidad.	Formación educativa basada en competencia	Modalidades de enseñanza. Responsabilidades y competencias profesionales.

Fuente: Integración de variables, categorías, objetivos e indicadores. Preguntas generadoras de encuesta y entrevista a grupo focal.

8. Marco teórico

Cuando una persona asiste a sus actividades laborales, se presenta diariamente con una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo en torno a lo que realiza, lo que representa ante los demás y lo que simboliza la importancia del rol que desempeña en la institución. Este ambiente es definido como la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Generalmente se dice que si no existe un buen clima en la organización, el ambiente no será propicio para el buen desenvolvimiento del empleado; sin embargo, no se dice cómo el empleado se verá afectado directamente en el desempeño de sus actividades debido al clima organizacional.

Es importante considerar que los desafíos planteados por las economías recesivas, los mercados globalizados, las políticas neoliberales de nuestro país y la alta competitividad de la industria de servicios y productos han puesto en la inaplazable necesidad de reinventarse para mantenerse constante y rentable en el mercado; esto conlleva comprender y gestionar el talento humano que poseen, y de esta cuenta cobra importancia la evaluación del desempeño ya que es a partir de este proceso que se puede cuantificar el grado de apoyo y beneficio que, en concepto de ganancias financieras, representa cada colaborador para la organización.

En el contexto educativo, específicamente del nivel superior, es importante considerar el desempeño de los facilitadores a través de indicadores que fundamenten la parte dogmática de la universidad; o sea, considerar el desempeño que estos realizan a partir de los fundamentos filosóficos, andragógicos y contextuales dispuestos por las autoridades académico-administrativas.

A continuación se presentan resultados de estudios referidos a la Evaluación del Desempeño y al Clima Organizacional, en espacios educativos del nivel superior, que se han evidenciado en el contexto nacional, los cuales se presentan en orden cronológico para una mejor comprensión.

Chuy (2003), en su informe académico de tipo descriptivo, fijó como objetivo identificar las percepciones y apreciaciones que actualmente poseen los colaboradores de la facultad de la universidad Rafael Landívar con relación a diferentes características relevantes del clima organizacional, apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permitiera realizar una planificación de soluciones estratégicas humanas. Para ello se evaluó el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades, con relación a las dimensiones consideradas para el estudio. El estudio se realizó en veinticuatro sujetos entre veinticuatro y treinta y cinco años de edad. Se determinaron las principales diferencias que reportaron los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis. Por lo que se recomendó adoptar acciones que fortalezcan las áreas en donde surgieron debilidades.

Asimismo, Ortega (2004), se propuso realizar un estudio descriptivo del clima organizacional de las sedes regionales de la Universidad Rafael Landívar. La población estudiada estuvo constituida por la totalidad de las personas que integran esas sedes en todo el país. Para la medición utilizó el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Rensis Likert. El cuestionario fue construido con siete indicadores de clima organizacional, de esta manera: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento. Para el análisis de la información se tomaron como referencia los porcentajes de respuesta por cada escala.

Los resultados obtenidos mostraron que el clima organizacional en general era desfavorable y recomendó que se trabajara en una urgente mejora de las condiciones laborales.

Finalmente Lemus (2011), realizó un estudio en el que buscó conocer los factores que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) con el objetivo de contar con información de primera fuente que permita viabilizar la toma de decisiones, coadyuvar a posicionar a la Universidad en un contexto más competitivo y que el recurso humano trabaje en mejores condiciones laborales. Para obtener la información, se utilizó una escala elaborada por la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los sujetos evaluados fueron los encargados de cada una de las trece áreas de desempeño del Centro, correspondiente a veintinueve trabajadores. De acuerdo con los resultados obtenidos se estableció que tanto el personal académico como administrativo percibe que se requiere seguimiento preventivo en las variables de Liderazgo, Facilitadores del Desempeño, Trabajo en Equipo y Manejo y Resolución de Conflictos para mejorar el ambiente organizacional.

Entre sus conclusiones estableció que en general el Clima Organizacional del Centro de estudios es calificado con una ponderación normal, tomando como base el promedio establecido para este estudio, evidenciando un sano ambiente laboral. Se recomendó en base a los resultados, que las autoridades del Centro Regional continúen estimulando el sano ambiente de trabajo que existe hasta la fecha, ya que con ello se logra la satisfacción laboral de los trabajadores y se obtienen resultados positivos en el comportamiento laboral de los mismos.

De igual forma, a nivel internacional se han realizado estudios que demuestran la relación existente entre el Clima Organizacional y el desempeño que manifiestan colaboradores de las organizaciones educativas. De esto, se ofrece evidencia de estudios en orden cronológico que revelan datos que son utilizados como indicadores para el presente estudio.

Vásquez y Guadarrama (2001), estudiaron el clima organizacional de una institución de educación superior en el estado de Toluca, México. El estudio se realizó en un 80% de las personas que integran la Universidad, equivalentes a 345 personas. Para alcanzar el objetivo se utilizó un cuestionario compuesto de 10 áreas de exploración construido de acuerdo con el sistema de administración de Likert (explotador autoritario, explotador benevolente, consultivo y participativo). Los resultados globalizados después del análisis correspondiente por departamento y por área, demostraron una alta incidencia en el factor benevolente autoritario que representa, según la inferencia de la escala, una tendencia poco efectiva en el clima laboral estudiado que debería tender al factor participativo. Las autoras, después de los análisis y resultados, concluyen en proponer una serie de medidas correctivas a fin de mejorar ese clima organizacional por su importancia en el alcance de los objetivos institucionales. Ante lo cual recomendaron operativizar acciones de corrección en función de potenciar las debilidades que evidenció el clima organizacional.

Finalmente, Velásquez y Balam (2004) buscaron determinar los factores que inciden en el clima organizacional de una institución universitaria privada de México con más de veinticinco años de funcionamiento. La población estudiada está compuesta por ciento veintiocho facilitadores de tiempo completo. El instrumento fue una entrevista dirigida compuesta de noventa y ocho ítems de ocho secciones construidas desde la escala de

Likert validadas con la prueba de Alfa de Crombach. Los resultados demostraron que existe un clima organizacional adverso que se manifiesta en una evidente desmotivación de los facilitadores. Entre sus conclusiones postula que la administración debe fortalecer factores del clima organizacional evaluado referentes a relaciones interpersonales. Por lo que el autor recomienda un plan inmediato que busque resolver las diferencias más significativas en las escalas deficitarias.

Es importante considerar las dimensiones emocionales y sociales que los facilitadores evidencian en la organización al experimentar interrelaciones que condicionan su desempeño al enfocarlo desde una perspectiva andragógica. Por lo anterior, se presenta una sistematización teórica propuesta a través del análisis enfocado a las variables y objetivos propuestos para esta investigación.

8.1 Clima Organizacional

Clima Organizacional puede ser vínculo o limitante para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de estilo y tendencia en el comportamiento de quienes la componen, puede diferenciar a las empresas que se encuentran en estándares altos de las empresas que tienen poca vida de existencia en el mercado. Un buen clima organizacional se orienta hacia los objetivos generales, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de mal rendimiento.

8.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional.

La complejidad que representa la dinámica del recurso humano en las organizaciones debe estratificarse de acuerdo las características en las cuales se pueden agrupar. Ante esto, Según Yuset, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006), el Clima Organizacional presenta las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas
- Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Robbins (1999), considera que “el ambiente en cada empresa se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional. Los elementos del sistema de comportamiento organizacional lo integran la filosofía y las metas que se implantan según el liderazgo que se ejerce a través de las organizaciones formales e

informales, y cada institución se ve afectada por otras instituciones con las que entra en contacto y que constituyen su ambiente social” (p.196).

Cualquier organización interviene en las personas que las integran por medio de un sistema de control que interactúa con las actitudes del colaborador y los factores contextuales y la casuística que los condiciona; todo esto, para dar origen a una motivación específica para cada empleado en un momento determinado.

8.1.2 Propiedades del Clima Organizacional.

Entre los aspectos que deben considerar los indicadores del Clima Organizacional se encuentran elementos que resultan de la apreciación de los colaboradores en una organización. Estos elementos se evidencian a partir de la percepción que se forman de sí mismos en función de las políticas, filosofía, tipo de relaciones y la cultura organizacional en general.

Ante esto, Ivancevich y Donnelly (1994), mencionan el estudio del Halping y Crofts realizado en una escuela pública en donde identificaron ocho propiedades del clima organizacional:

- Solidaridad: la percepción por parte de los empleados, de que se están satisfaciendo necesidades personales.
- Consideración: la percepción por parte de los empleados de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
- Producción: la percepción de que los superiores saben dirigir.
- Distanciamiento: la distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.
- Desinterés: percibir que solo hay que llenar el expediente para completar una tarea.
- Impedimento: la sensación de que a usted se le carga el trabajo para que no esté ocioso.

- Intimidad: disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
- Confianza: cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para tener en marcha la organización.

Según Koontz y Weihrich (1998), todas las personas que pertenecen a las empresas se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. Sin embargo, los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que son los que toman decisiones que afectan a multitud de personas en todas las organizaciones. Los directores de las organizaciones representan al sistema administrativo o gerencial, y su función es utilizar la conducta del capital humano para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Otra de las funciones de los directores de las empresas o instituciones es tratar de crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas y trabajen productivamente.

La administración de compensaciones, no precisamente monetaria, es una acción necesaria y muy efectiva que aplican los directivos de las organizaciones para satisfacer la fuerza laboral de los colaboradores, ante esto Strumpel, Morgan y Zahn (1979), opinan que con dinero se puede comprar el tiempo del hombre e incluso cierta actividad física, más no se puede comprar su dedicación, su responsabilidad, su lealtad, su respeto o su ambición.

Estos aspectos se obtienen propiciando un ambiente más positivo o al menos un lugar donde se ofrezca al individuo la libertad de satisfacer sus necesidades. Por su parte Robbins (1999), opina que “cuando se aplican adecuadamente los conceptos del comportamiento organizacional, éste se convierte en un sistema de compensación triple en el que se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales” (p.97).

8.1.3 Interés por el estudio del Clima Organizacional.

Para las organizaciones es importante establecer una relación adecuada con sus integrantes con la finalidad de ofrecer un ambiente favorable al evitar la monotonía; además, de planificar proactivamente al establecer metas, tanto personales como organizacionales.

El interés por el estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando a partir del descubrimiento de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización para alcanzar el éxito y la productividad. (Chiavenato, 1992, p.78).

Es necesario que los directores de las organizaciones tomen en cuenta la trascendencia que tiene el crear un clima organizacional adecuado al contexto social, necesidades de integrantes de la empresa ya que esto resulta una inversión a largo plazo que permitirá el desarrollo de un ambiente agradable y estable. Regularmente los gerentes y en especial supervisores no le dan la importancia necesaria, ya que lo consideran intangible, subjetivo y poco relacionado con el desempeño del trabajo.

El autor Chiavenato (1992) indica que “el interés por el estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando a partir del descubrimiento de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización para alcanzar el éxito y la productividad” (p.73). Ante esto, se torna necesario que los gerentes tomen en cuenta la trascendencia que tiene el crear un clima favorable ya que contribuirá a que sus colaboradores mejoren el desempeño, alcancen los objetivos y satisfagan las necesidades tanto personales como de la empresa.

8.1.4 Características del Clima Organizacional.

Las diferentes tendencias que propiciaron la conformación del concepto “Clima Organizacional” hacen referencia a las particularidades que poseen las personas que la

componen; ante lo cual, se puede inferir que cada organización es diferente ya que comprende los intereses y cultura de quienes la integran. El clima es considerado como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos. (Brunet, 1998, p.37).

8.1.5 Escalas de Climas Organizacionales.

Las organizaciones presentan diferentes escalas de Clima Organizacional que corresponden a la interacción y el tipo de beneficio que recibe la empresa de esa atmósfera de relación. Para su mejor comprensión, seguidamente se presenta un diagrama que proyecta diferentes escalas de Clima Organizacional.

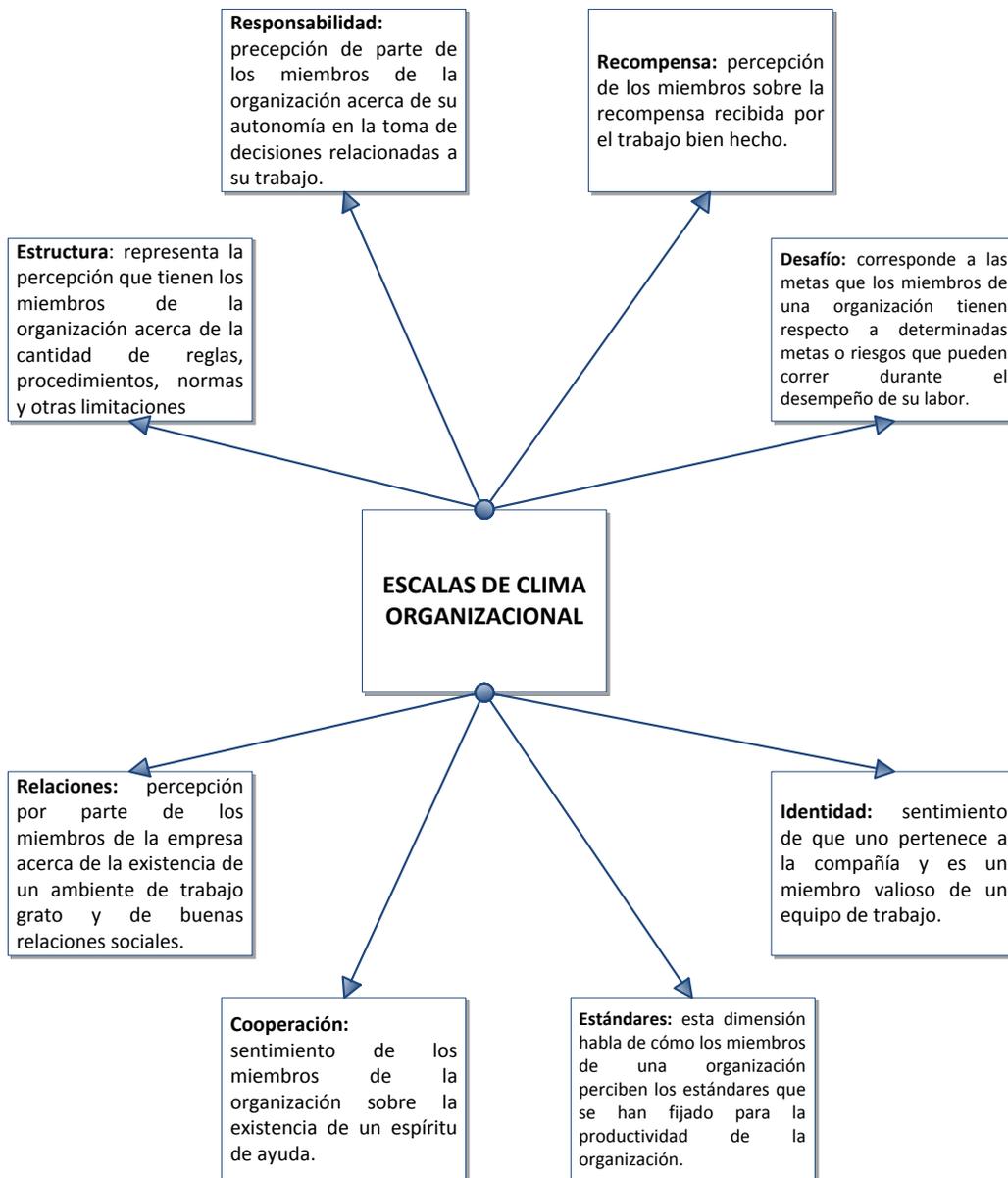


Figura 1. Escalas de Clima Organizacional.

Fuente: elaboración propia basado en Litwin y Stringer (citados por Dessler y Valera, 2004)

8.1.6 Factores del Clima Organizacional.

Las diferentes justificaciones que propician la investigación del Clima Organizacional son basamentos que argumentan la necesidad de medir la relación existente entre las interacciones que desarrollan los colaboradores con los clientes, con los directivos,

con los procesos y con las funciones que desempeñan. Estos factores determinan la percepción y cuantificación del Clima Organizacional en una empresa.

Según Robbins, (2006), existen factores relevantes en el momento de medir el clima de una organización, éstos son:

- “Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- Fuerzas motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
- Proceso de influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- Proceso de establecimiento de objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- Modos de comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- Proceso de toma de decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- Proceso de control: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.
- Grupos informales: Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes” (p.56).

8.1.7 Medición del Clima Organizacional.

Para establecer el nivel del Clima Organizacional, se acude a especificar los indicadores que determinarán la gradación en la que se constituirá. Estos indicadores hacen referencia a las condiciones de la empresa, así como al tipo de administración y retribución del desempeño de los colaboradores.

Para Guízar (1998) “la teoría del clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (p.34). Además establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- a) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b) Variables intermedias: este tipo de variables, está orientada a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- c) Variables finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización como productividad, ganancia y pérdida.

8.1.8 Pasos a seguir para llevar a cabo un estudio de Clima Organizacional.

Para emitir un diagnóstico correcto sobre el Clima, la persona que evalúa debe apoyarse en diversas herramientas de recolección de información y seguir una serie de pasos que faciliten, tanto la recolección misma, como el análisis posterior de la información recolectada.

A continuación, se presentan una serie de pasos sugeridos por Barroso (2002), en su estudio sobre Clima Organizacional:

- a) “Planificación de la encuesta: Para la encuesta tenga éxito, es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.
- b) Diseño del cuestionario: El cuestionario que se utilice en una encuesta, debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionados con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa, acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.
- c) Administración del cuestionario: Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso.
- d) Análisis de los datos: La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el

personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos.

- e) Actuar en forma apropiada: Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.
- f) Repetir periódicamente el estudio: Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo, para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos” (p.83).

De los pasos presentados para medir el Clima Organizacional utilizados por los distintos instrumentos varían de un autor a otro, con lo que se entiende que existen dimensiones comunes para la medición del Clima Organizacional.

Una labor importante que el investigador debe tomar en cuenta al medir el Clima Organizacional es que las escalas que incluya en el instrumento que utilizará es que sean congruentes a las necesidades de la realidad organizacional y las características de los miembros que la conforman.

Esto, beneficiará el que los resultados sean objetivos, confiables y que garanticen resultados que favorezcan el desempeño en cada una de las áreas o departamentos de la organización.

8.2 Desempeño Académico

El desempeño académico hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar de cualquier nivel estudiantil. Un participante con buen rendimiento académico es aquél que obtiene calificaciones positivas en los exámenes que debe rendir a lo largo de una cursada. (González, 2014, p.172).

En otras palabras, el rendimiento académico es una medida de las capacidades del alumno, que expresa lo que éste ha aprendido a lo largo del proceso formativo. También supone la capacidad del alumno para responder a los estímulos educativos. En este sentido, el rendimiento académico está vinculado a la aptitud.

Existen distintos factores que inciden en el rendimiento académico. Desde la dificultad propia de algunas asignaturas, hasta la gran cantidad de exámenes que pueden coincidir en una fecha, pasando por la amplia extensión de ciertos programas educativos, son muchos los motivos que pueden llevar a un alumno a mostrar un pobre rendimiento académico. Otras cuestiones están directamente relacionadas al factor psicológico, como la poca motivación, el desinterés o las distracciones en clase, que dificultan la comprensión de los conocimientos impartidos por el facilitador y termina afectando al rendimiento académico a la hora de las evaluaciones.

Por otra parte, el rendimiento académico puede estar asociado a la subjetividad del facilitador cuando corrige. Ciertas materias, en especial aquéllas que pertenecen a las ciencias sociales, pueden generar distintas interpretaciones o explicaciones, que el orientador debe saber analizar en la corrección para determinar si el participante ha comprendido o no los conceptos.

En todos los casos, los especialistas recomiendan la adopción de hábitos de estudio saludables para mejorar el rendimiento escolar; por ejemplo, no estudiar muchas horas seguidas en la noche previa al examen, sino repartir el tiempo dedicado al estudio.

Se ha comprobado muchas veces que la mente humana es muy compleja y que nuestras reacciones y conductas no deben ser analizadas superficialmente. Es de público conocimiento que Albert Einstein tenía un pobre desempeño escolar y que se llegó

a dudar de su capacidad intelectual. Pero casos como el suyo se dan constantemente en todas partes del mundo, al menos en cuanto a la incomprensión por parte de los facilitadores de una conducta académica reprobable.

Un personaje, que puede ser considerado uno de los pioneros de los videojuegos, llega a preocupar a su familia por su falta de interés en los estudios; considerando que mientras cursa su carrera universitaria, pasa mucho tiempo tocando música y dibujando, entre otros pasatiempos artísticos, y que esto repercute en que no consiguiera prepararse adecuadamente para los exámenes. Hoy en día, este personaje desempeña al frente de empresas que innovan el mundo del entretenimiento y que son ambicionadas por consorcios para realizar alianzas estratégicas que les ofrezcan futuros prometedores.

¿Podría decirse entonces que el individuo descrito en el párrafo anterior no es lo suficientemente inteligente como para cursar satisfactoriamente sus estudios? Dado que esta posibilidad es absurda, la respuesta debe necesariamente residir en otro componente de la ecuación. El caso anterior hace referencia a una persona que tenía un potencial creativo fuera de lo común y que se encontraba activo, cual un volcán a punto de entrar en erupción.

Un individuo que siente el impulso de crear, de encontrar su propio camino ante la insatisfacción que le provoca su entorno, es muy propenso a rebelarse antes las imposiciones de un sistema educativo cerrado, que lo obliga a memorizar fechas y nombres en lugar de ayudarlo a encauzar su capacidad inventiva.

Por otro lado, son muchos los países que denuncian el uso cada vez más pobre del idioma por parte de la juventud, la falta de vocación, y la sensación generalizada de infelicidad una vez alcanzada la vida adulta. Los sistemas educativos están configurados de manera tal que la misma persona que aprueba satisfactoriamente *Lengua* termine cometiendo terribles faltas de ortografía, y que quien consigue superar todas las materias

relacionadas con los números sea incapaz de realizar una simple división sin la ayuda de una calculadora.

En pocas palabras, basarse en el rendimiento académico para evaluar las capacidades intelectuales de una persona es absolutamente incorrecto. Si la educación se adaptara a las necesidades de cada individuo, si no se forzara el conocimiento sino que se incentivara a aprender e investigar, es muy probable que nadie prefiriera el ocio al estudio.

8.2.1 Factores que inciden en el rendimiento académico.

Desde la dificultad propia de algunas asignaturas, hasta la gran cantidad de exámenes que pueden coincidir en una fecha, pasando por la amplia extensión de ciertos programas educativos, son muchos los motivos que pueden llevar a un alumno a mostrar un pobre rendimiento académico. (Núñez, 1994, p.87).

Otras cuestiones están directamente relacionadas al factor psicológico, como la poca motivación, el desinterés o las distracciones en clase, que dificultan la comprensión de los conocimientos impartidos por el facilitador y termina afectando al rendimiento académico a la hora de las evaluaciones.

Por otra parte, el rendimiento académico puede estar asociado a la subjetividad del facilitador cuando corrige.

Ciertas materias, en especial aquellas que pertenecen a las ciencias sociales, pueden generar distintas interpretaciones o explicaciones, que el orientador debe saber analizar en la corrección para determinar si el participante ha comprendido o no los conceptos. En todos los casos, los especialistas recomiendan la adopción de hábitos de estudio saludables (por ejemplo, no estudiar muchas horas seguidas en la noche previa al examen, sino repartir el tiempo dedicado al estudio) para mejorar el rendimiento escolar.

8.2.2 Resultado del Rendimiento académico.

El rendimiento académico refleja el resultado de las diferentes y complejas etapas del proceso educativo y al mismo tiempo, una de las metas hacia las que convergen todos los esfuerzos y todas las iniciativas de las autoridades educacionales, maestros, padres de familia y alumnos. (Núñez, 1994, p.113).

No se trata de cuanta materia han memorizado los educandos sino de cuanto de ello han incorporado realmente a su conducta, manifestándolo en su manera de sentir, de resolver los problemas y hacer o utilizar cosas aprendidas. La comprobación y la evaluación de sus conocimientos y capacidades. Las notas dadas y la evaluación tienen que ser una medida objetiva sobre el estado de los rendimientos de los alumnos. El rendimiento educativo lo consideramos como el conjunto de transformaciones operadas en el educando, a través del proceso enseñanza-aprendizaje, que se manifiesta mediante el crecimiento y enriquecimiento de la personalidad en formación.

El rendimiento educativo sintetiza la acción del proceso educativo, no solo en el aspecto cognoscitivo logrado por el educando, sino también en el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, ideales, intereses, etc. Con esta síntesis están los esfuerzos de la sociedad, del orientador y del rendimiento enseñanza - aprendizaje, el orientador es el responsable en gran parte del rendimiento escolar. Consideramos que en el rendimiento educativo intervienen una serie de factores entre ellos la metodología del orientador, el aspecto individual del alumno, el apoyo familiar entre otros.

Hay que aclarar que la acción de los componentes del proceso educativo, solo tienen afecto positivo cuando el orientador logra canalizarlos para el cumplimiento de los objetivos previstos, aquí la voluntad del educando traducida en esfuerzo es vital, caso

contrario no se debe hablar de rendimiento. En todos los tiempo, dentro de la educación sistematizada, los educadores se han preocupado por lo que la pedagogía conocemos con el nombre de aprovechamiento o rendimiento escolar, fenómeno que se halla estrechamente relacionado con el proceso enseñanza - aprendizaje. La idea que se sostiene de rendimiento escolar, desde siempre y aún en la actualidad, corresponde únicamente a la suma de calificativos producto del “examen” de conocimientos, a que es sometido el alumno.

Desde este punto de vista el rendimiento escolar ha sido considerado muy unilateralmente, es decir, sólo en relación al aspecto intelectual. Esta situación se convirtió en norma, principio y fin, exigiendo al educando que “rindiese” repitiendo de memoria lo que se le enseña “más a la letra”, es decir, cuando más fiel es la repetición se considera que el rendimiento era mejor. Al rendimiento escolar lo debemos considerar, dejando de lado lo anotado en el párrafo anterior, pues lo más importante son los alumnos.

8.2.3 Tipos de Rendimiento Educativo.

8.2.3.1 Rendimiento Individual.

Es el que se manifiesta en la adquisición de conocimientos, experiencias, hábitos, destrezas, habilidades, actitudes, aspiraciones, etc. Lo que permitirá al orientador tomar decisiones pedagógicas posteriores. Los aspectos de rendimiento individual se apoyan en la exploración de los conocimientos y de los hábitos culturales, campo cognoscitivo o intelectual. (Núñez, 1994, p.92).

8.2.3.2 Rendimiento General.

Es el que se manifiesta mientras el participante va al centro de enseñanza, en el aprendizaje de las Líneas de Acción Educativa y hábitos culturales y en la conducta del alumno. (Núñez, 1994, p.92).

8.2.3.3 Rendimiento específico.

Es el que se da en la resolución de los problemas personales, desarrollo en la vida profesional, familiar y social que se les presentan en el futuro. En este rendimiento la realización de la evaluación de más fácil, por cuanto si se evalúa la vida afectiva del alumno, se debe considerar su conducta parceladamente: sus relaciones con el maestro, con las cosas, consigo mismo, con su modo de vida y con los demás. (Núñez, 1994, p.92).

8.2.3.4 Rendimiento Social.

La institución educativa al influir sobre un individuo, no se limita a éste sino que a través del mismo ejerce influencia de la sociedad en que se desarrolla. Desde el punto de vista cuantitativo, el primer aspecto de influencia social es la extensión de la misma, manifestada a través de campo geográfico. Además, se debe considerar el campo demográfico constituido, por el número de personas a las que se extiende la acción educativa. (Núñez, 1994, p.93).

8.3 Desempeño

El desempeño podría definirse como un conjunto de actividades designadas a evaluar qué tan bien los empleados han desempeñado sus funciones, actividades, tareas y responsabilidades, y éste será calificado por medio de un instrumento de evaluación del desempeño (Koontz, 2003, p.40).

8.3.1 Evaluación del desempeño.

Ivancevich, (2005) define la evaluación del desempeño como “el proceso a través del cual los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Define también que un adecuado proceso de administración del desempeño determina de forma precisa el desempeño, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, por lo que este proceso es

una herramienta que define, mide, supervisa y brinda retroalimentación, lo que la convierte en una parte fundamental de la administración del desempeño en la organización” (p37).

El mismo autor le da importancia al concepto de integrar el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores al proceso administrativo utilizado normalmente para conducir una organización y poder alcanzar sus metas.

Tomando en cuenta lo anterior, el desempeño de los colaboradores se define como un conjunto de actividades designadas a evaluar cuán eficientes están siendo los empleados en el desempeño de sus tareas y responsabilidades, y éste será calificado por medio de un instrumento de evaluación del desempeño.

Por su parte Billikopf (2003) indica que “el desempeño se define como el desenvolvimiento que van teniendo los empleados al ir realizando sus tareas laborales donde se deben considerar las faltas en las cuales necesiten mejorar” (p.79).

Es importante considerar el nivel de desempeño de un empleado como un parangón que puede utilizarse para perfeccionar su labor; en relación a esto, Serna (1996) expone que “El desempeño o rendimiento de un empleado es el desarrollo que va ejerciendo el empleado al ir desenvolviéndose en su lugar de trabajo y que enmarca los aspectos que ha hecho bien, ha mejorado, o necesita mejorar determinando si este desarrollo ha sido bueno o malo” (p.73).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo

estipulado, el supervisor debe emprender una acción correctiva. (Werther y Davis, 1991, p.113).

En cualquier tipo de organización la evaluación del desempeño, que debe constantemente efectuarse a los empleados de una organización, representa una necesidad mayúscula para el éxito empresarial; además, se convierte en una guía de indicadores y metas que se planifican alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

Shultz (1988) menciona que “los propósitos de la evaluación del desempeño cumplen varias funciones en la administración: la alta gerencia quiere un sistema que motive a los empleados eficientes a mejorar su desempeño; los gerentes desean un sistema que identifique a los que tienen posibilidades de progresar y a los que rinden poco y a quienes se debe alentar a que abandonen la empresa; se necesita información objetiva y completa para tomar decisiones acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contrato; los supervisores desean un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a los subordinados y éstos últimos querrán saber en qué concepto los tiene su supervisor” (p.172).

En las organizaciones se hace necesario contar con la utilización de un programa de evaluación del desempeño con enfoque gradual de mejora del recurso humano, ya que el éxito de una organización depende en gran parte del desempeño de quienes la integran.

Los estándares de desempeño deben ser definidos con base en la filosofía de la organización y la planificación estratégica que desarrollen; además, sus resultados permiten que el empleado exponga sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitud con que desempeña, lo que le permite a la dirección de la empresa utilizar todos los recursos y potencial con que cuenta para reestructurar lo necesario o fortalecer debilidades evidenciadas.

Como puede entenderse, el objetivo de la evaluación del desempeño es conocer el resultado del esfuerzo de los colaboradores en las áreas en que ejercen para ofrecer una crítica constructiva de retroalimentación, seguimiento de la observación y compromiso del colaborador en una temporalidad específica. Esto, para lograr la más alta eficiencia del colaborador y de la organización.

8.3.2 Métodos de evaluación del desempeño.

El desempeño de los colaboradores de las organizaciones depende de factores como la identificación que desarrollan con la cultura de la empresa, con el tipo de retribución que de ella reciben, del tipo de administración que posee y de los métodos de supervisión que se desarrollan sobre funciones que desempeñan.

Mondy y Noe (2005) describen “diez métodos de evaluación de desempeño:

- Evaluación de retroalimentación de 360 grados: En este método las personas que asignan una calificación al evaluado son aquellas que se relacionan con él, tales como; directivos, el empleado mismo, los supervisores, subordinado y colegas, por lo que es necesario que todas las partes evaluadoras conozcan los criterios de evaluación. Este método se centra en las habilidades necesarias según los límites organizacionales. En este método se considera que el hecho de incluir la opinión de varias fuentes da como resultado un punto de vista más amplio en cuanto al desempeño del evaluado.
- Escalas de calificación: Este método permite calificar a los empleados de acuerdo a factores definidos. Cuando se utiliza este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones respecto al desempeño del trabajador en una escala que incluye varias categorías, por lo regular en número de cinco a siete, utilizando adjetivos como

sobresaliente, cumple con las expectativas o necesita mejorar. Cuando el evaluador asigna una calificación muy baja debe justificar el motivo que generó esta calificación, con el fin de que las deficiencias sean corregidas y evitar los juicios hechos de manera precipitada.

- Este método es sencillo y permite que se realicen de manera rápida a muchos empleados y la comparación de desempeño entre empleados se facilita. En cuanto a los factores que generalmente se eligen para evaluar son dos tipos: relacionados con el puesto respecto a calidad y cantidad de trabajo y en cuanto a características personales que incluyen comportamientos, habilidades personales y rasgos, como la capacidad de adaptación.
- Método de Incidentes críticos: El riesgo de este método es que cuando un incidente crítico afecta la eficacia del departamento, ya sea de forma positiva o negativamente, el hecho debe registrarse y al finalizar el período de evaluación en conjunto con otros datos se utiliza para evaluar el desempeño.
- Método de ensayo: En este método la persona que evalúa escribe una narración breve describiendo el desempeño del empleado. La tendencia de este método es centrarse en el desempeño extremo del trabajador y no en su desempeño día a día.
- Método de estándares laborales: Al aplicar este método lo que se hace es compara el desempeño del trabajador con un estándar predeterminado o un nivel de producción esperado. Los estándares laborales pueden ser establecidos en casi todos los puestos, pero la mayor atención se pone en los puestos de producción.
- Método de clasificación: Los empleados de un grupo se ponen en orden de calificación según su desempeño general desde el que obtiene la calificación más

alta hasta aquel cuya calificación es la más baja. Una de las variables de este método es la comparación individual con el de cada empleado del grupo. La dificultad en este método surge cuando todos los empleados son calificados con niveles similares de desempeño.

- Método de distribución obligatoria: En este sistema el evaluador asigna personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal y todos los directivos son clasificados según su desempeño. Los que tienen el desempeño más alto son colocados en el 20% el 70% en el desempeño medio y el 10% en el desempeño inferior. Estos últimos después de darles tiempo para mejorar, son despedidos.
- Método de calificación basada en el comportamiento: Este método combina elementos de calificación tradicional y métodos de incidentes críticos. Se presentan varios niveles de desempeño con una escala a la par que describe el comportamiento laboral de un empleado. Al realizar la evaluación el evaluador determina de una manera más objetiva con qué frecuencia se desempeña el empleado en un nivel específico.
- Sistema basado en resultados: En este sistema, tanto el gerente, como el subordinado se ponen de acuerdo en los objetivos que sean han de alcanzar el siguiente mes, por lo que al finalizar ese mes debe ser evaluado que tanto alcanzó el empleado el resultado. Sin embargo; este sistema no indica cómo cambiar para mejorar, por lo que no es tan útil para el desarrollo del empleado. (p.73)

Chiavenato (2002) menciona otros métodos de evaluación del desempeño tales como:

- Escalas Gráficas: Método que se basa en una tabla de doble entrada en donde se muestran los factores de evaluación en filas y los grados de evaluación del desempeño en columnas.
- Selección forzada: En este método para evaluar el desempeño se utilizan bloques de frases que describen aspectos del comportamiento. Forzosamente el evaluador debe elegir una o dos frases de cada bloque que describa el desempeño del evaluado, o escoger la frase que describa el desempeño del trabajador y la que más lejos está de describir su desempeño.
- Lista de Verificación: Es una simplificación del método de escalas gráficas y consiste en listar los factores de evaluación, los que deben recibir una evaluación cuantitativa y sirve como un recordatorio para el evaluador de las características que debe poseer el trabajador” (p.207).

Entretanto, Sherman y Bohlander (1994), establecieron “los métodos más importantes de evaluación del desempeño donde se puede encontrar:

- Escalas gráficas: Método que utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos actores. Su propósito es proporcionar al calificar una secuencia que representará los diversos grados de una característica particular.
- Método de narrativa: Describe el desempeño del empleado durante el período cubierto en términos de estándares de posición, es decir, compara el desempeño con cada uno de los indicadores establecidos que se encuentran en el comentario del

análisis de posición sobre elementos como cantidad y calidad de trabajo, habilidad de planeación, liderazgo, juicio, confiabilidad y habilidad de aprender si éstas características se analizan, contribuyen ó desmeritan el desempeño del trabajador.

- Método de frases descriptivas: Señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En éste método no se obliga al evaluando la selección forzada de frases.
- Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro ó más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una ó las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.
- Método de administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Juzga el desempeño de los empleados con base en su éxito para lograr los objetivos que han establecido a través de la consulta con sus superiores. Se enfoca en las metas que tienen los empleados para lograr sus objetivos, más que en las actividades que presentan en relación con ellos asignados.
- Método de comparación por pares: Se hacen comparaciones entre dos sujetos a la vez, y se emite un juicio sobre cuál es el mejor. Si se juzgan rasgos ó características específicas, la comparación se repite en cada rasgo. Una vez efectuadas las comparaciones posibles, se obtiene una ordenación por rangos, basándose en la puntuación del sujeto en cada una.

- Método de incidentes críticos: Se pide a la persona que hace la revisión llevar un registro escrito de los incidentes que ejemplifican la conducta positiva y negativa del sujeto que evalúa. Se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad.
- Método de autoevaluación: Consiste en indicar a los ejecutivos que emitan un juicio sobre rendimiento o capacidades, en común acuerdo a un grupo de objetivos” (p.175).

8.3.3 Criterios de desempeño.

Los criterios que se deben considerar para realizar una evaluación del desempeño dependen de las competencias que se indican en el descriptor de puestos de las organizaciones. Los criterios de evaluación deben ser pertinentes a cada organización y al clima que en ella se desarrolla.

Mondy y Noe (2005) indican “la importancia de identificar los aspectos de desempeño que la empresa debe evaluar de un empleado y enlistan cinco de ellos:

- Rasgos: En algunas evaluaciones rasgos como la actitud, apariencia e iniciativa son utilizados como base, pero son difíciles de definir y no todos los rasgos se relacionan con el desempeño, aunque en caso de aquellos en los que se puede establecer relación con el desempeño es adecuado utilizarlos.
- Comportamientos: Los comportamientos o las capacidades de la persona inherentes al trabajo pueden ser evaluados. Cuando estos son premiados tienden a ser repetidos.

- Competencias: Estas se conforman de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos, ya sean habilidades interpersonales o aquellas que se orientan hacia los negocios.
- Logros y metas: Cuando las empresas consideran que los fines son más importantes que los medios los logros son un factor adecuado a evaluar.
- Potencial de mejoramiento: Las empresas deben destacar el futuro en relación al comportamiento y los resultados necesario para desarrollar al empleado para lograr las metas de la empresa, por ello es importante la evaluación del potencial del empleado” (p.37).

8.3.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Realizar un proceso de evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, pretende sacar del acomodamiento a la empresa, señala las acciones que se están haciendo bien y qué se debe mejorar, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Ivancevich (2005) indica que “lo más lógico es realizar la evaluación del desempeño al final de un ciclo de tareas, en el caso de quienes ejercen la docencia al terminar el ciclo escolar” (p.67).

8.3.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño no puede limitarse al escueto juicio del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario investigar más profundamente,

localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado para solucionar los problemas y fortalecer debilidades.

Davis y Newstrom (1991) definen “los objetivos de la evaluación del desempeño como necesarios para: distribuir recursos en un ambiente dinámico, recompensar a los empleados, proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo, mantener relaciones adecuadas y justas en el interior de los grupos, dirigir y capacitar a los empleados y cumplir las leyes de igualdad de oportunidades de empleo” (p.120).

Además de la necesidad que representa la evaluación del desempeño en las organizaciones, la justificación principal de su práctica es el de priorizar las competencias del recurso humano en las organizaciones para hacerlas más eficientes. Ante esto, Sikula (1991) dice que “el objetivo de las evaluaciones es ayudar a tomar decisiones para los ascensos, transferencias, suspensiones y despidos, así como definir las necesidades, oportunidades de desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores” (p.60).

Entre las pretensiones que tácitamente se manejan a través de la evaluación del desempeño está el crear sentido de pertenencia entre la organización y los colaboradores; ser un instrumento de perfeccionamiento de las funciones que se desarrollan, y optimizar continuamente recursos para su ejecución.

Sherman y Bohlander (1994) dicen que “los objetivos de una evaluación del desempeño son: dar a los empleados la oportunidad de hablar regularmente con su supervisor acerca del desempeño y los estándares de desempeño del mismo; dar a conocer al supervisor una manera de identificar las fuerzas y debilidades del desempeño de un empleado; proporcionar un formato que permita al supervisor recomendarle al empleado un programa específico diseñado para mejorar su desempeño y proporcionar una base de recomendaciones salariales” (p.194).

La evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, ya que por medio de ésta se discute qué espera la una de la otra y qué tanto se satisfacen estas expectativas.

8.3.6 Usos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño debe considerarse como una herramienta que permite integrar diferentes elementos y factores que son necesarios consolidar en una organización para que funcione de forma simbiótica y congruente.

Chiavenato (2000) indica que “la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino una herramienta, medio o instrumento para mejorar los resultados del recurso humano de la organización. Para alcanzar ese principio básico, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc” (p.93).

8.3.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

Como cada estrategia organizacional, la evaluación del desempeño comprende una consecuencia final que se requiere evidenciar cualitativa y cuantitativamente; es de esta característica que se producen beneficios para las entidades que desarrollan este proceso investigador.

Chiavenato, (2002) define algunos beneficios de la aplicación de la evaluación del desempeño, tanto para las personas, como para las organizaciones:

- “La evaluación del desempeño no abarca solo el desempeño, sino el alcance de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser inseparables en la evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño hace énfasis en el desempeño del individuo.
- La evaluación del desempeño debe ser aceptada por ambas partes, ya que ésta trae algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación del desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del trabajador, equipándolo para producir con eficacia y eficiencia” (p.56).

8.3.8 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

Los resultados de la evaluación del desempeño deben ofrecer ventajas para los administradores de las organizaciones y para los sujetos de la evaluación. Estos resultados deben ser lo más objetivos posibles para proyectar las debilidades que éstos poseen, en función de una mejora progresiva.

Gómez, Balkin, y Cardy (2001) definen las ventajas de valorar el desempeño de la siguiente manera:

“Desde el punto de vista del empresario:

- Las diferencias individuales de desempeño pueden constituir la diferencia distintiva del desempeño de una empresa.
- La valoración ofrece una base lógica para construir un sistema de logros o méritos.
- La documentación e información sobre la valoración del desempeño pueden ser de ayuda para una defensa jurídica.
- Las dimensiones y estándares de valoración pueden ayudar a aplicar objetivos estratégicos y clarificar las expectativas del desempeño.
- La gestión del desempeño también consiste en informar a los individuos sobre su propio rendimiento.
- A pesar de que el enfoque tradicional se hace sobre el individuo, los criterios de valoración pueden realizarse sobre el trabajo en equipo.

Desde el punto de vista del empleado:

- La información obtenida sobre el desempeño no sólo es necesaria sino también deseada.
- La mejora del desempeño requiere una valoración previa.
- Es necesario medir las diferencias de desempeño de los empleados y que estas afecten los resultados.
- La valoración y el reconocimiento del desempeño puede motivar a los trabajadores a mejorar su rendimiento.
- Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño” (p.133).

Generalmente el administrador tiene un conocimiento limitado sobre la evaluación del desempeño, ya que regularmente está relacionado con los aumentos salariales. De tal cuenta, en todas las organizaciones es necesario desarrollar un proceso formal de evaluación del desempeño para detectar hasta qué punto las acciones formales, el desempeño contextual y la conducta productiva de los colaboradores genera el valor agregado que las organizaciones necesitan para impulsarse hasta un estándar de calidad previsto.

En el contexto educativo, específicamente en el nivel superior, se torna adecuado desarrollar periódicamente un proceso de evaluación del desempeño para despertar la reflexión de la alta gerencia de las organizaciones, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo y de facilitadores, considerando que el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa que lidera los principios sobre los que se acciona y la evaluación del desempeño para indicar hasta qué nivel se están alcanzando las metas propuestas por cada colaborador, área, departamento o de toda la organización.

Un factor determinante en la presente investigación es el Clima Organizacional, que determina la percepción que el colaborador desarrolla con la empresa, así como el grado en el que su actitud influye positivamente en el logro de sus objetivos; asimismo, la evaluación del desempeño, que proyecta el nivel en el que los colaboradores desarrollan sus competencias de acuerdo al descriptor de puestos. La relación entre estos dos elementos demostrará la vinculación que los colaboradores poseen con la organización a partir de la actitud, competencias desarrolladas, percepción como integrantes de la institución y la forma efectiva en la que desarrollan sus funciones.

Esta relación permitirá fortalecer en alto nivel el contrato moral del personal y, por consiguiente, se desarrollará un ambiente de trabajo que permitirá la pro actividad de las relaciones del personal y esfuerzos colectivos para alcanzar objetivos institucionales.

Por el tipo de investigación y con fines proyectivos, se desarrollará un proceso estadístico que ofrecerá resultados que se apreciarán gráficamente a través de diagramas circulares; asimismo, se utilizará un muestreo aleatorio estratificado.

La medición del desempeño laboral de facilitadores y trabajadores del sector administrativo del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) se puede realizar en función de obtener la impresión y percepción de los involucrados en el proceso Orientación-Aprendizaje; para ello, se considera sumamente importante abordarlos como elementos clave de la investigación, ellos serán parte de los sujetos de la misma. Ante lo descrito, es prudente especificar que una de las variables de estudio es el proceso Orientación-Aprendizaje y la otra es el Clima Organizacional, concepto que describe cómo se percibe el trabajador dentro de la organización, la cual será investigada en funcionarios que laboran con la carrera en donde se desarrollará la investigación.

Estas variables de estudio ofrecerán resultados importantes de la realidad académica que está siendo posible a partir de la manera como se perciben los facilitadores y, por consiguiente, la calidad de relaciones interpersonales que se desarrollan en las aulas del Centro Unviersitario.

Las variables de estudio pretenden ser, luego de un proceso de triangulación concurrente, información trascendente que ofrecerán resultados que evidenciarán la forma en la que cada participante del Proceso Orientación-Aprendizaje acciona para obtener un desempeño adecuado a las necesidades académicas y profesionales.

Para fines académicos y en consideración de la importancia que genera la contextualización temática, el autor cree importante definir algunos conceptos que ofrecerán una panorámica sincrética respecto terminología que se utilizará en el Marco Metodológico.

- **Estadística.**

Es la recopilación y la interpretación de los datos obtenidos en un estudio es tarea de la estadística, considerada como una rama de la matemática (Sánchez, 2010, p.17).

- **Estadística descriptiva.**

La estadística descriptiva es la rama de las matemáticas que recolecta, presenta y caracteriza un conjunto de datos (por ejemplo, edad de una población, altura de los estudiantes de una escuela, temperatura en los meses de verano, etc.) con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto.

- **El método**

Orden secuencial de procesos seguidos para obtener un producto (Carvajal, 2013, p.9).

- **Método inductivo**

Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos. (Dávila, 2006, p.7)

- **Método deductivo**

Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal (Carvajal, 2013, p.46).

- **Técnica**

Conjunto de procedimientos que se usan en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica (Sánchez, 2010, p.43).

- **Enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo.**

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4).

- **La muestra en una investigación.**

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.39).

- **La población en una investigación**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980, p.283).

- **Censo**

Es el total de elementos de un grupo que se estudia (Sánchez, 2010, p.36).

- **Muestreo aleatorio estratificado**

Consiste en dividir a la población en diferentes segmentos denominados estratos, formados por elementos lo más homogéneamente posibles entre sí (Ávila, 2003, p.72).

- **Prueba Chi-cuadrado**

Esta prueba se utiliza con datos medibles en una escala nominal y pretende obtener la comprobación de datos postulados en estadística inferencial. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra. Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica. (Nolberto y Ponce, 2008, p.89)

- **Prueba Q de Kendall**

Este procedimiento estadístico para medir la correlación o asociación es complementario del coeficiente de correlación parcial de Kendall; a su vez, es una segunda opción de la correlación de Spearman. La razón por la que se expone este modelo estadístico se debe a la necesidad de comprender la mecánica aritmética y la interpretación de la prueba, pues se requiere conocerla para realizar el coeficiente parcial de Kendall. (Nolberto y Ponce, 2008, p.113)

9. Descripción y explicación de los diferentes contextos que influyen en el problema investigado

Tabla 2.

Variables, categorías, características y preguntas generadoras

Variables	Categoría	Características	Pregunta generadora
Identificar el nivel de clima organizacional del personal administrativo y de facilitadores del centro universitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso sistematizado. • Los estratos que comprende son indicadores de la percepción de los trabajadores como parte integrante de la empresa. • Existen formas, escalas o pruebas que se han elaborado para medirlo en una organización. 	¿Cuál es el nivel del clima organizacional del personal administrativo y de facilitadores del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC)?

Continuación tabla 2.

Objetivos	Categoría	Características	Pregunta generadora
	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Clima Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los estratos elaborados para clasificar la intensidad del clima organizacional en una empresa. • Son medidos a través de indicadores que surgen de elementos latentes en las organizaciones y que influyen en el desempeño. • Con escalas de medición del clima organizacional en una empresa. 	

Continuación tabla 2

Objetivos	Categoría	Características	Pregunta generadora
<p>Determinar el nivel de desempeño de facilitadores en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso sistematizado para evidenciar el desempeño. • Comprende diversas fases, dependiendo el contexto y necesidad. • Debe ser sistemático. 	<p>¿Cuál es el nivel de desempeño de facilitadores en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa?</p>

Continuación tabla 2

Objetivos	Categoría	Características	Pregunta generadora
<p>Verificar si la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) desarrolla procesos de capacitación, supervisión de funciones y evaluación del desempeño a facilitadores sobre modelos de enseñanza superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de facilitadores • Supervisión de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso sistematizado. • Su ejecución requiere una supervisión secuencial. • Un elemento importante es la actitud del participante y del interesado en ofrecer la capacitación. • Proceso sistematizado. • Acompañamiento administrativo. • Implica seguimiento constante 	<p>¿La dirección del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) desarrolla, a través de la coordinación académica, programas de capacitación a facilitadores sobre modelos de enseñanza superior?</p>

Continuación tabla 2.

Objetivos	Categoría	Características	Pregunta generadora
	<ul style="list-style-type: none">Modelos de enseñanza superior	<ul style="list-style-type: none">Enfoca premisas educativas referidas a edades entre dieciocho y sesenta años de edad.Tiene como características: la horizontalidad, la flexibilidad y la participación.Es enfocado al aprendizaje significativo, donde el participante aprende haciendo luego memorizando.	

Fuente: Análisis de objetivos, categorías y características.

10. Explicación del paradigma que respaldó la investigación

Los paradigmas en los que se fundamenta el presente estudio son el positivismo y la hermenéutica.

Se considera que es el positivismo porque el conocimiento que se pretende ofrecer debe tener garantía de ser genuino, lo cual solo se puede dar si es expuesto a observación, análisis y descripción.

Además, se considera que la hermenéutica requiere una comprensión de un carácter objetivo que se dirige hacia las comprensiones reales de la vida; o sea, a las acciones y realidades que pueden ser captadas y descritas.

Esto lo justificaba Gadamer (2012), con su obra fundamental “Verdad y método”, indicando que “la comprensión de un texto, sólo es posible desde una precomprensión o de un prejuicio que el investigador proyecta sobre ese objeto, prejuicio que será modificado por éste, lo cual conducirá a una nueva comprensión de este y así, sucesivamente, sin un fin de la comprensión” (p.56).

Para fines explicativos, se considera importante ofrecer los resultados finales y los medios y resultados parciales en el informe final para que el lector cree una realidad a partir de las inferencias obtenidas luego de establecer el grado de incidencia entre las variables de estudio.

11. Método y metodología

Para la presente investigación se utilizará el método descriptivo que se define como aquél estudio que busca especificar las propiedades importantes del sujeto o fenómenos objeto de estudio, en donde posteriormente los resultados son sometidos a análisis. La investigación es crítica y va acompañada de una reflexión, análisis o discusión. (Achaerandio, 1995, p.91).

Considerando que la escala de Likert se define como un “instrumento que permite realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona hacia determinada oración afirmativa o negativa, evidenciando su inclinación respecto al

nivel de acuerdo o desacuerdo” (Morales, 2003, p.32). Para la interpretación del instrumento que medirá el clima organizacional se utilizará un análisis significativo porcentual y escala de Likert para cada una de las opiniones recabadas. Para obtener los resultados de la entrevista grupal se realizará un análisis de los datos sintetizados en las respuestas de los sujetos entrevistados.

Los sujetos de estudio serán tres grupos: para el primero se utilizará un muestreo aleatorio estratificado que “consiste en dividir a la población en diferentes segmentos denominados estratos, formados por elementos lo más homogéneamente posibles entre sí” (Ávila, 2003, p.72), que para el presente estudio se elegirá una muestra proporcional de los participantes de la carrera; para el segundo y tercer grupo se realizará un censo definido como “el total de elementos de un grupo que se estudia” (Sánchez, 2010, p.36) al elegir la totalidad de colaboradores que desempeñan en el área administrativa, quienes tienen relación directa con participantes de la carrera en mención; así como también, la totalidad de facilitadores que laboran en la carrera mencionada.

La investigación se desarrollará en el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), en la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Los instrumentos que se aplicarán son dos, para el método cualitativo se utilizará una guía de entrevista grupal definida como “herramienta con modalidad de abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación” (Flick, 2012, p.71), que será elaborada por el autor y que busca evidenciar el grado de confortabilidad que posee el participante al ser

partícipe del proceso Orientación-Aprendizaje, así como evidenciar la calidad en el desempeño de facilitadores; de igual manera, para el método cuantitativo se utilizará un instrumento basado en escala de Likert, descrito anteriormente, que será elaborado por el autor y que mide el clima organizacional en colaboradores de las empresas. El instrumento que se utilizará para recabar datos respecto al clima organizacional será referido a los sujetos del segundo y tercer grupo que se someterán a investigación.

A los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos elaborados, se les realizará un estudio estadístico de medidas de tendencia central así como de medidas de dispersión. A continuación se presenta la ficha metódica que sintetiza información de la metodología.

Tabla 3.

Ficha metódica.

DATOS		ACCIONES	
Enfoque		Mixto	
Clase de estudio		No experimental	
Tipo de estudio		Transversal	
Sub tipo de estudio		Descriptivo	
Método general		Pragmático	
Método particular	Inductivo	Deductivo	
	(cuantitativa)	(cualitativa)	
Técnica por método	Cuestionario	Entrevista grupal	
	(cuantitativa)	(cualitativa)	

Fuente: Datos obtenidos de metodología de la investigación.

Las metodologías particulares que se utilizaron para cada sub enfoque fueron, en primer lugar, la inductiva que Jembot, (2006) propone al citar a Bacon, “inducir aprendizaje y conceptos a partir de conocimientos previos para generar nuevas plataformas de aprendizaje o términos. Su objeto de estudio es el estudio de las pruebas que permiten medir la probabilidad inductiva de los argumentos así como de las reglas para construir argumentos inductivos fuertes” (p.201).

Y la metodología deductiva que Carvajal (2013), se refiere a ella como “la metodología que consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal” (p.52).

La aplicación del instrumento referido al clima organizacional, que pretende obtener datos cuantificados respecto el nivel que posee el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC), se basa en el método inductivo ya que a través de él se buscarán los resultados, los cuales siguen una secuencia lógica que gradativamente permitirá posicionar a los sujetos en determinado nivel de clima organizacional.

La aplicación del segundo instrumento justifica su aplicación en el método deductivo ya que con la secuencia de patrones establecidos que formulan los reactivos, se realizará una consideración particular de cada indicador. Estos resultados revelarán datos importantes para complementar información del tema investigado.

12. Categorías de análisis

Tabla 4.

Categoría, respuesta, interpretación, Contraste respuesta y teorización, divergencia, congruencia, lección aprendida.

Variables/ Categoría	Respuesta	Interpretación	Contraste respuesta y teorización	Divergencia	Congruencia	Lección aprendida
Hipótesis: El nivel de clima organizacional incide en la aplicación del proceso Orientación- Aprendizaje.	Clima Organizacional puede ser vínculo o limitante para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de estilo y tendencia en el comportamiento de quienes la componen, puede diferenciar a las empresas que se encuentran en estándares altos de las empresas que tienen poca vida de existencia en el mercado.	Es la percepción que todos los trabajadores tienen de sí mismos al desempeñar laboralmente en una organización.	Contraste entre la percepción que se tiene de Clima Organizacional que debe ser determinado a través del participante en el proceso educativo y la consideración que comúnmente se tiene respecto a que el Clima Organizacional puede ser determinado a través de los líderes o gerentes de las organizaciones.	Clima Organizacio nal y Cultura Organizacio nal	Los dos términos hacer referencia al estado de los colaboradores- trabajadores en una organización, ya sea institución o empresa.	Es importante considerar la contextualizació n teórica en la investigación para no tergiversar los conceptos y, por ende, sesgar la información producto del estudio.
Independiente: Clima Organizacional	Un buen clima se orienta hacia objetivos generales, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de mal rendimiento.					

Continuación tabla 4.

Variables/ Categoría	Respuesta	Interpretación	Contraste respuesta y teorización	Divergencia	Congruencia	Lección aprendida
Dependiente: Proceso Orientación- Aprendizaje	El proceso Orientación- Aprendizaje se convierte en un sistema abierto cuando el participante participa a la elaboración y cambios de las mallas curriculares, cuando se adquieren y mejoran métodos y técnicas que se utilizan, que el modelo por competencia propone un cambio de paradigmas Se debe tener una formación y capacitación constante sobre una educación por competencias, planeación por competencias a nivel superior.	El proceso Orientación- Aprendizaje es la formación académica de personas adultas que se basa en los principios de horizontalidad, participación y flexibilidad	El proceso orientación- aprendizaje posee características que hacen efectivo el sistema basado en competencias y modalidades de enseñanza del estudiante adulto –andragogía-; mientras que en el medio educativo se considera como un sinónimo de pedagogía al establecer parámetros memorísticos o que evocan la tendencia conductista de la psicología contemporánea.	Andragogía con pedagogía	El proceso orientación- aprendizaje, que es un modelo de enseñanza propio del estudiante adulto, propone premisas básicas respecto al aprendizaje de la persona, lo que representa la base de pedagogía como ciencia de la educación.	Al momento de realizar el proceso de entrevista focal, se pretendió el que todos los participantes conocieran los elementos básicos y necesarios de conceptos referentes a modelos, estrategias, técnicas y modalidades de enseñanza.

Fuente: Categoría, respuesta e interpretación de categorías.

13. Resultados obtenidos

13.1 Resultados de análisis de enfoque cuantitativo

13.1.1 Resultados de cuestionarios aplicados a facilitadores.

Tabla 5.

Resultados de cuestionario aplicados a facilitadores.

Criterio	Ponderación	Porcentaje	Calificación
1 Cohesión	390	74.29%	Regular
2 Satisfacción	441	84.00%	Bueno
3 Comunicación	424	80.76%	Bueno
4 Dirección	419	79.81%	Regular
5 Claridad y coherencia en procesos	434	82.67%	Bueno
6 Disponibilidad de recursos	395	75.23%	Regular
7 Sentido de pertenencia	414	78.86%	Regular
	Promedio de calificación	79.37%	



Figura 2. Resultados del nivel de clima organizacional presentado en facilitadores.

En la gráfica se puede evidenciar que el nivel de clima organizacional en facilitadores es relativamente alto ya que el promedio final resulta 70.37 por ciento, esto lo establece con un nivel bueno, de acuerdo a la escala propuesta por el autor.

Es importante considerar que los niveles más bajos refieren los indicadores de cohesión y disponibilidad de recursos, mientras que el indicador “satisfacción” obtuvo la ponderación más alta.

Tabla 6.

Resultados estadísticos de clima organizacional en facilitadores.

Resultados estadísticos	
Medidas de tendencia central	
Media aritmética	418.5
Mediana	421
Moda	431.5
Medidas de dispersión	
Desviación media	14.86
Desviación estándar o típica	11.86

13.1.2 Resultados de cuestionarios aplicados a personal administrativo.

Tabla 7.

Resultados de cuestionarios aplicados a personal administrativo.

Criterio	Porcentaje	Calificación
1 Cohesión	84.00%	Bueno
2 Satisfacción	81.00%	Bueno
3 Comunicación	84.00%	Bueno
4 Dirección	84.00%	Bueno
5 Claridad y coherencia en procesos	88.00%	Bueno
6 Disponibilidad de recursos	86.00%	Bueno
7 Sentido de pertenencia	90.00%	Excelente
Promedio de calificación		85.28%



Figura 3. Resultados de clima organizacional en personal administrativo.

El clima organizacional en el sector administrativo indica estar en un nivel bueno ya que el promedio de este es un 85.28 por ciento. Es importante resaltar el dato menor con un 81 por ciento y el mayor con un 90, por lo que se puede apreciar que se encuentran en un nivel muy adecuado para que desempeñen eficientemente. Además, es significativa la ponderación que refiere el sentido de pertenencia ya que es la más alta con un 90%.

Tabla 8.

Resultados estadísticos de clima organizacional en personal administrativo.

Resultados estadísticos	
Medidas de tendencia central	
Media aritmética	85.86
Mediana	85.37
Moda	85
Medidas de dispersión	
Desviación media	2.08
Desviación estándar o típica	2.58

13.2 Resultados de análisis de enfoque cualitativo

13.2.1 Síntesis de resultados de entrevista a grupo focal.

Tabla 9.

Síntesis de resultados de entrevista a grupo focal

Evaluación del nivel de desempeño de facilitadores

No. Reactivos	Respuestas
1 Relación facilitador-participante y docencia motivadora	Los facilitadores trabajan de acuerdo al programa de curso, de acuerdo a la planificación. Los facilitadores no se acercan a comprender las necesidades de los participantes ya que el tiempo es corto, indican. La motivación de cada participante depende de cada uno porque los facilitadores no dan espacios para motivar o desarrollar una reflexión al inicio de la clase o proponer tiempo para ayudar a los participantes que no comprenden algún tema o procedimiento. La relación entre los facilitadores y los participantes es formal porque solo se discuten temas relacionados con el curso; además, cuando se da una discusión en aula por algún tema o idea, los facilitadores son muy tajantes y no dan espacio para que el participante pueda defender su opinión, por eso los participantes tienen miedo con alguno de ellos y además, creen que si se oponen a la opinión de los facilitadores entonces los participantes perderán el curso. Se podría decir que tienen miedo de opinar o defender su criterio.

Continuación tabla 9.

2	Dominio de la materia del curso y experiencia profesional.	<p>Algunos facilitadores conocen la materia que imparten ya que se ve que manejan información muy actualizada de lo que opinan. Además, la experiencia en el área es muy importante ya que su opinión está siendo justificada con los casos que ven o resuelven en donde trabajan. De igual forma, hay facilitadores que no dominan el área que trabajan, esto se ve cuando no tienen una respuesta adecuada a las preguntas que le formulan algunos compañeros, es por eso que algunas veces no trabajan a profundidad algunos temas y otros no son abordados. En algunos casos se ven dudosos o confundidos cuando explican algunos temas en los que los participantes aparentemente saben más por ejemplo en temas de legislación educativa porque algunos participantes son directores o pertenecen a algún grupo sindicalista y tienen conocimiento en materia educativa.</p>
3	Metodología y actividades pertinentes de aprendizaje	<p>Todos los facilitadores trabajan con la técnica de clase magistral ya que somos nosotros los participantes los que estamos en clase y en los escritorios recibiendo la información que ellos nos dan. Algunas ocasiones, algunos de los facilitadores casi los más jóvenes, implementan una técnica o técnicas que ayudan para que el aprendizaje sea positivo. Esto puede deberse al número de participantes que hay en cada aula. Además, es importante analizar que no se recibe un proceso de evaluación para los facilitadores como en otras universidades, de igual forma los facilitadores no son supervisados por alguien.</p>

4	Evaluación y proceso ordenado de aprendizaje	<p>Todos los facilitadores no presentan problemas para registrar las calificaciones o de llevar un proceso ordenado de evaluación para las actividades que hacen los participantes. Algunas veces se ve que hay algún inconveniente pero es resuelto internamente por los facilitadores, no hay necesidad de que intervenga el coordinador de la carrera porque en su mayoría los problemas son con inconvenientes entre grupos y no con el catedrático. Solo algunas veces, se nota que los profesores califican mal las actividades pero eso es interno en el curso, pero lo bueno es que están presentando una lista de cotejo para que podamos ver en dónde debemos poner más empeño para que no perdamos puntos, esto no lo hacen todos los facilitadores pero ayuda mucho.</p>
5	Ambiente ordenado de clase y uso efectivo del tiempo	<p>No siempre se tiene uso efectivo del tiempo de clase porque siempre se pide tiempo de parte de los participantes para que se pueda organizar alguna actividad. Es importante indicar que no todos los facilitadores son accesibles con estas peticiones de los participantes, algunos indican que no tienen suficiente tiempo para la clase y les piden a los participantes comprensión para que en otro periodo o en receso organicen. Pero en general, los facilitadores realizan lo que supuestamente llevan planificado porque los participantes guardan respeto y orden sin que los facilitadores les pidan, es más, los mismos participantes ponen orden entre ellos para que la actividad se realice y poder ganar puntos o hacer lo que los facilitadores indican.</p>

Continuación tabla 9.

6	Responsabilidades profesionales	y	competencias	<p>No todos los facilitadores muestran que tienen capacidad de desempeñar de forma eficiente con todos los participantes, algunos de ellos demuestran que no tienen seguridad al abordar temas que deben abordar. Esto se puede ver cuando los participantes le hacemos preguntas porque ellos evaden o no responden con seguridad. También, algunos facilitadores sí demuestran conocimiento y capacidad para desempeñar al frente de grupos de universitarios porque tienen experiencia y además, se nota que preparan sus clases y que tienen conocimientos. Respecto la responsabilidad, los facilitadores son muy responsables con las normas o indicaciones de la universidad ya que se nota que siguen las reglas y que proceden conforme indica el reglamento de la Universidad.</p>
---	------------------------------------	---	--------------	--

14. Prueba de Hipótesis

Para ofrecer una descripción ordenada de los resultados y con el objetivo de sistematizar la información estadística, se propone clasificar los indicadores que fueron considerados en el cuestionario que se utilizó para evidenciar el nivel de clima organizacional en los colaboradores de la institución.

Al respecto, es importante considerar que el primer grupo hace referencia al estrato “personal-individual” ya que enfocan su interés a la percepción que los sujetos pueden percibir de su acción cotidiana en las relaciones y en la institución. Asimismo, se presenta el segundo grupo que comprende elementos inherentes a la gestión de la administración como ente gestor y como posibilitadora de los procesos que se ejecutan, este estrato se titula “contextual-dirección”.

Tabla 10.

Clasificación de población. Sujetos de personal administrativo.

Orden de indicador en el instrumento	Ponderación	Estratos	
Primer estrato			
1	84	Personal-Individual	Totales: 339 Promedio: 84.75
2	81		
3	84		
7	90		
Segundo estrato			
4	84	Contextual-Dirección	Totales: 258 Promedio: 86
5	88		
6	86		

Tabla 11.

Clasificación de población. Facilitadores.

Orden de indicador en el instrumento	Ponderación	Estratos	
Primer estrato			
1	79.29	Personal-Individual	Totales: 322.91 Promedio: 80.727
2	84		
3	80.76		
7	78.86		
Segundo estrato			
4	79.81	Contextual-Dirección	Totales: 237.71 Promedio: 79.236
5	82.67		
6	75.23		

A continuación se presentan los datos para verificar y probar la hipótesis del presente estudio:

Tabla 12.

Nivel de relación de Q de Kendall

Tabla: Nivel de relación de Q de Kendall	
Tabla	Nivel de Relación
0 - 0.24	Bajo
0.25 - 0.44	Medio Bajo
0.45 - 0.55	Medio Bajo
0.56 - 0.75	Medio Alto
0.76 - 1	Alto

Q de Kendall calculada:

Q= -0.016633756

De acuerdo a la tabla de relación que propone el estándar del análisis, el nivel que guarda la hipótesis corresponde a -0.016633756, lo que indica que el resultado es **inverso**, por ser negativo, y que tiene **bajo nivel de relación** ya que no se establece en alguno de los parámetros estandarizados por el análisis del estudio Q de Kendall.

Analizando el resultado anterior y después de considerar las implicaciones que representa para la investigación, el investigador procede a validar los datos a través de procesarlos utilizando la prueba Chi cuadrado.

Datos considerados:

$$X^2 = 0.95$$

$$Gl = 1$$

Luego de procesar los datos de forma electrónica utilizando un software preferido para el efecto y ratificarlo al desarrollar el mismo proceso de manera convencional (manual), se obtuvo el siguiente resultado, el cual es contrastado con la Chi cuadrada teórica estándar.

La Chi cuadrada teórica es de: **3.84**

Los resultados del cálculo de la Chi cuadrada de los datos de la investigación corresponde a **0.022901931**

Los resultados del análisis anterior indican que el dato obtenido de Chi cuadrada no corresponde a lo que estandariza la prueba ya que el dato que se espera obtener (3.84) está sumamente alto respecto a la cantidad obtenida que es 0.022901931. A continuación se presenta una gráfica que representa una visualización integrada de los elementos anteriormente descritos, lo que permite al lector observar sinópticamente las posiciones de cada uno de los vectores que se pretende analizar y relacionar.

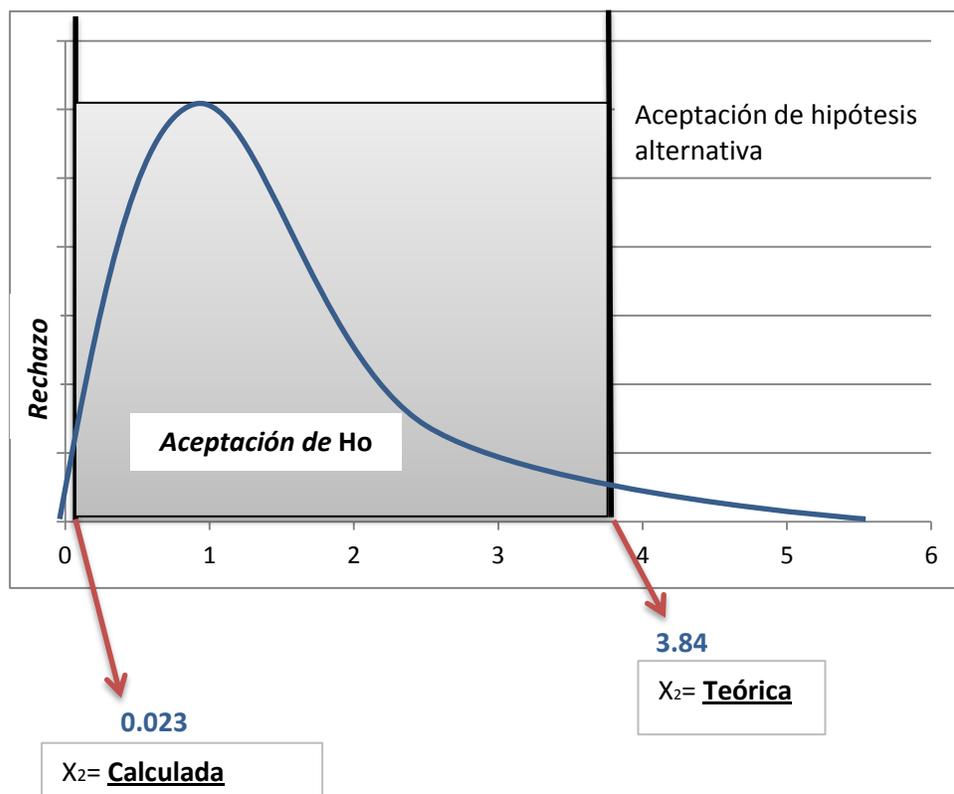


Figura 4. Comparación de resultados en Chi cuadrado

Por los resultados anteriores y considerando un análisis al contrastarlos, se rechaza la hipótesis alternativa de investigación que propone que el nivel de clima organizacional incide en la aplicación del proceso Orientación-Aprendizaje en la carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC), y se acepta la hipótesis nula.

Es importante considerar los resultados anteriores ya que estos cobran importancia al contrastarlos con los datos cualitativos; al respecto, se consideraron los datos con un

margen de error que corresponde al 0.05; por lo tanto la chi cuadrada teórica corresponde a 3.84, mientras que la chi cuadrada calculada es inferior a los esperado en la tabla, correspondiendo a 0.022901931, de tal forma que se procede a rechazar la hipótesis alternativa.

15. Interpretación de resultados

Al considerar el proceso educativo en el nivel superior es necesario analizar la utilización de metodologías andragógicas que determinan la pertinencia de herramientas y modalidades de validación del aprendizaje en el estudiante adulto. Estas modalidades deben estar reguladas por un sistema metodológico que contextualice escenarios propicios para que el participante del proceso experimente un fenómeno educativo adecuado a las particularidades que manifiesta. Esta sistematización de herramientas, tendencias, metodologías, sistemas de validación del aprendizaje y modalidades de enseñanza se concretan en el proceso llamado Orientación-Aprendizaje.

A continuación se relacionan los datos obtenidos de la investigación con los fundamentos teóricos que se presentaron como antecedentes del tema, además se establecen consideraciones particulares del investigador respecto la importancia y trascendencia en la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos.

La primera pregunta hace referencia a la relación que tiene el facilitador con el participante y si la docencia es motivadora para el participante o no. La respuesta está enfocada al desempeño profesional del facilitador que, hasta cierto punto, se limita a ese escenario y no ofrece acercamiento con el participante para comprender y proceder de

acuerdo a las particularidades que presenta o las necesidades que tiene de acuerdo a sus características como estudiante adulto.

Es importante considerar que no existe una motivación directa de los facilitadores hacia los participantes ya que los entrevistados indican que ellos mismos deben motivarse o incentivarse para desarrollar los procesos académicos ya que es interés propio desarrollarlos. Esto lo indica Rogers, (2000, p.47), “la enseñanza significa instruir. Para impartir conocimientos y destrezas”. Ante lo que menciona este personaje, el autor considera que los facilitadores deben ofrecer insumos de labor de facilitadores y ser un instructor, o aún más, ser un posibilitador para que los participantes experimenten, a partir del interés característico de su edad, el poder desarrollar las destrezas necesarias para utilizar conocimientos y elaborar producto o constructos esperados por la planificación de los facilitadores. Ante esto Tobón (2006, p.87) refiere: generar en una institución educativa un claro liderazgo y trabajo en equipo que gestione con calidad el aprendizaje, con base en un proyecto educativo institucional compartido por toda la comunidad educativa, con estrategias de impacto que promuevan la formación integral de los participantes (finalidad), y dentro de ésta el desarrollo y fortalecimiento del proyecto ético de vida, el compromiso con los retos de la humanidad, la vocación investigadora y la idoneidad profesional mediante competencias genéricas y específicas.

Es importante mencionar que la administración tiene la responsabilidad de generar y proporcionar oportunidades a los facilitadores para que estos asuman un rol proactivo en su proceso formativo para tener la capacidad de alcanzar las competencias que impone la academia del nivel superior de acuerdo a los estándares internacionales. Es labor de los empleadores entonces, garantizar las condiciones adecuadas para que el proceso

Orientación-Aprendizaje obtenga los resultados que dogmáticamente pretende; es aquí en donde el correcto proceso de selección de personal, la efectiva organización de funciones y la pertinente supervisión del desempeño deben hilar pretensiones para que la institución educativa fortalezca los procesos académicos.

Los participantes entrevistados indican que los facilitadores refieren que no son comprendidos cuando el facilitador explica porque sienten distancia entre el interés que evidencia el catedrático y la necesidad de aprendizaje o de aprobar las asignaturas que ellos pueden manifestar. Es importante considerar que mencionan respecto al temor que comparten cuando existe un espacio en el que un participante cuestiona o refuta a un facilitador ya que indican percibir que el catedrático no percibe maduramente esta referencia y que temen que existan represalias hacia los participantes que puedan crear estos espacios aparentemente incómodos para el facilitador. Esta información se puede contrastar con la evidencia que ofrecen los resultados de los cuestionarios que se aplicaron a los facilitadores ya que uno de los rubros hace referencia al sentido de pertenencia que tienen los facilitadores hacia el Centro Universitario y corresponde a un 78% lo que es calificado como “regular”. Esto puede analizarse y entenderse como un bajo estímulo a pertenecer a una organización que no compensa totalmente las necesidades de pertenencia de un colaborador, lo cual se manifiesta en las acciones que este evidencia a los subordinados, los pares o los clientes, que en este caso son los participantes.

Lo anterior llama la atención ya que al entrevistarse con el personaje que hace la limpieza en el Centro Universitario indicó que “algunos licenciados” no atienden a los participantes ya que se puede observar que estos “siguen caminando” mientras hablan con los facilitadores que no se detienen y hablan mientras realizan otras acciones; o sea, no

prestan la atención debida a los participantes que buscan atención personalizada al finalizar la sesión presencial. Esto es validado para el investigador a partir de observar al correr los instrumentos ya que se pudo experimentar que lo mismo sucedía durante se solicitaba a los facilitadores llenar el cuestionario: algunos de ellos caminaban mientras recibían el instrumento y era evidente el descontento, malestar o incomodidad que se percibía de sus gestos al momento de solicitarles que apoyaran con la investigación. Ante lo expuesto, el investigador considera justificada una vez más la necesidad de que los administradores-empleadores desarrollen procesos adecuados en la organización institucional al elegir a personas idóneas que compartan la filosofía universitaria, metodología andragógica y actitud proactiva para innovar procesos formativos en la educación superior.

Es importante considerar que los facilitadores pueden manifestar un tipo de cultura diferente al patrón que describen los libros al hacer referencia a la Andragogía como ciencia de la educación del estudiante adulto. Es importante considerar que los facilitadores desempeñan en una universidad estatal en donde no existe un tipo de evaluación sistematizada para evaluar el desempeño del facilitador en plan fin de semana en sesiones semipresenciales, así como no existe un departamento al cual el participante pueda acceder, consultar o referir observaciones de forma directa como sí existe para los participantes que desempeñan en el mismo Centro Regional en plan diario, siendo esta el área de Coordinación Académica.

Al respecto, el investigador considera que el proceso de selección de personal no es el adecuado ya que es allí en donde debe iniciarse la obtención del talento humano idóneo para desempeñar las actividades profesionales desde una perspectiva que identifique moralmente a la institución. Es importante considerar que los procesos de reclutamiento y

selección del personal deben desarrollarse de acuerdo a lo que indica el perfil del puesto y las funciones que debe desarrollar el aspirante que se hará cargo de la vacante, por lo que es importante analizar el proceso que desarrollan para determinar si es pertinente a la necesidad que tiene la docencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), específicamente en el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).

Las diferentes menciones que realizan los participantes encuestados reflejan la experimentación de un ambiente tenso que está limitado al desempeño profesional donde impera la clase magistral y no hay espacio para la interacción motivacional que integre las particularidades flexibilidad, horizontalidad y participación que es la plataforma de la Andragogía.

De igual forma se ve la ausencia, y por ello la necesidad, de la medición de indicadores que evidencien la práctica de los cuatro pilares de la educación ya que la educación en Guatemala se ha centrado durante cientos de años en procesos lineales unidireccionales que han sido sistemas de información y no de formación en las instituciones educativas de todos los niveles. Además, y sumamente importante, debe evidenciarse el quinto pilar de la educación que propone el Proyecto Educativo para Latinoamérica y el Caribe –PRELAC–: aprender a emprender. Este último es crucial en la educación superior ya que es a través de este indicador como se puede evidenciar la capacidad de las personas de desarrollar socialmente de acuerdo a acciones de emprendimiento de beneficio individual que impactará la economía, la educación y por ende la cultura de una sociedad, en este caso la guatemalteca.

Respecto al dominio de la materia del curso y experiencia profesional, el grupo entrevistado indica que los facilitadores cuentan con información de la profesión en que los primeros se forman y que esto se debe a la experiencia que tienen en los lugares donde desempeñan laboralmente; además, indican que en algunos casos, algunos facilitadores que trabajan cursos que no corresponden a la profesión que desempeñan, se evidencia inseguridad ya que es notoria la manera en que evaden o evitan las preguntas o las refutaciones que le hacen sobre un tema. Los participantes indican que en algunas ocasiones los facilitadores dudan cuando conocen que los participantes desempeñan en áreas laborales que corresponden al curso que están estudiando en la universidad, por ello, los facilitadores se muestran inseguros y evitan profundizar temas.

Este análisis refiere al mismo punto de discusión en el que un proceso adecuado de análisis de puestos y perfiles que provea un pertinente proceso de selección de personal indicará la idoneidad de los personajes que operan docencia en el Centro Regional. Es importante considerar que la evaluación del Clima Organizacional refiere que el porcentaje indica establecerse en una cualificación de “regular”, por lo que las diferentes áreas que resultan este total indican una consideración moderada de la forma en la que los facilitadores se perciben dentro de la organización.

En el apartado de metodología y actividades pertinentes de aprendizaje, los participantes entrevistados indican que casi en la totalidad de las ocasiones los facilitadores no desarrollan diferentes modalidades o metodologías de enseñanza que integren a la sección o grupo a la obtención de las competencias que se propongan como tales. Al respecto, es importante considerar la responsabilidad que posee la coordinación de la carrera, de igual forma la corresponsabilidad que tiene la Coordinación Académica del

Centro Universitario y de forma indirecta la Dirección ya que el producto final o servicio que brinda o debe ofrecer la universidad debe ser la calidad académica que hoy en día y en el contexto universitario debe basarse en teoría andragógica innovadora.

En la sección referente a la Dirección, del análisis de resultados en los datos cuantitativos se hace referencia a una ponderación de 79.81 sobre cien, lo que posiciona este rubro en la etiqueta de “regular” se puede manifestar la necesidad que tienen los facilitadores sobre el acompañamiento, asesoramiento o actualizaciones temáticas o de procesos de los cuales pueden gozar. Esto es una inferencia basada en la cuantificación del estrato Dirección y sobre las metodologías que, según indican los participantes, no se desarrolla en las aulas de clase.

Es interesante considerar la mención que hacen los participantes sobre la iniciativa que evidencian los facilitadores jóvenes al desempeñar con metodologías atractivas para la fijación de los aprendizajes, ya que puede denotar disponibilidad y actitud positiva de emprender proyectos para ofrecer un plus profesional o para destacar y tratar de mantener el contrato asignado para ese curso. De igual forma, se puede comprender la necesidad de capacitación o procesos de mejora continua, lo que refiere necesariamente y por consecuencia a la implementación de procesos de evaluación del desempeño para garantizar que se están aplicando los procesos que se le proveen con tono de mejora del desempeño de facilitadores.

El cuarto rubro del análisis cualitativo hace referencia a la Evaluación y al Proceso Ordenado de los Aprendizajes que desarrolla el facilitador, al respecto, los resultados se pueden contrastar con los que ofrece el indicador Claridad y Coherencia en Procesos del

análisis cuantitativo ya que tiene una correspondencia directa con la calidad de los registros que debe desarrollar el facilitador de forma interna con cada participante y con los cursos que desempeña ante la instancia de coordinación de carrera. Este análisis es interesante ya que ofrece resultados positivos para el desempeño de facilitadores ya que, según los comentarios de los participantes entrevistados, los facilitadores desarrollan adecuadamente los procesos internos en sus cursos y además presentan solvencia en los procesos que les requiere coordinación o control académico del Centro Universitario.

El grupo focal entrevistado indica que los facilitadores evidencian algunos inconvenientes con los registros de los participantes pero que internamente los resuelven ya que corresponden únicamente al criterio particular de cada uno para apreciar y valorar las actividades. Ante esto, es importante resaltar la autonomía que han cobrado los facilitadores, lo cual hace eficientes los procesos de registro al transigir y resolver en la jurisdicción que tienen los facilitadores. Esta inferencia es validada con los datos porcentuales que resulta del instrumento que mide el clima organizacional ya que se manifiesta con un 82.67 por ciento.

Los datos anteriores pueden ser contrastados con los resultados que surgen de la interacción que los facilitadores desarrollan con la coordinación de la carrera para proponer una estrategia o propuesta de acción; además, es interesante cotejar la información con lo resultante del clima organizacional que evidenció el personal administrativo que se manifiesta con un porcentaje de 79.37, lo que implica que las relaciones interpersonales y la percepción que tiene el trabajador del sector administrativo en relación directa con el facilitador, es positiva.

De acuerdo al análisis cualitativo, el aspecto que se refiere al ambiente ordenado de clase y uso efectivo del tiempo, los participantes entrevistados indican que siempre se desarrolla adecuadamente la actividad de facilitadores ya que los facilitadores planifican una actividad magistral y que en pocas ocasiones no la desarrollan. Esto se debe, según el grupo focal entrevistado, a que los facilitadores les piden comprensión a los participantes argumentando que el tiempo que dura la sesión presencial es corta y que el tiempo no se completará.

Es importante considerar esta actividad en el desempeño de facilitadores ya que claramente se aprecia que cumple con lo indicado por el coordinador de carrera; sin embargo, el acceder ante las peticiones de los participantes y ceder una porción del tiempo que solicita, afectaría positivamente las relaciones interpersonales ya que crearía un vínculo de confianza y de reciprocidad respecto un ambiente de trabajo agradable para ambas partes, los participantes y la zona de confort en la que tienen un espacio de opinión abierta y la del facilitador en donde se comprende y apoya su postura de crear escenarios de academia en donde se optimice el tiempo.

En la última sección del análisis cualitativo, que refiere las responsabilidades y competencias profesionales del facilitador, se indica que algunos facilitadores no desempeñan de acuerdo a las expectativas que se tiene de parte de participantes de un nivel universitario. Esto lo manifiestan indicando que en algunas ocasiones no se cuenta con la seguridad evidente para abordar ciertos temas que comprende el programa.

Esta información solo aplica para algunos facilitadores ya que los participantes refieren también que cuentan con la experiencia de haber recibido clases con facilitadores

que desempeñan muy bien los procesos académicos ya que se puede apreciar la confianza que poseen al abordar temas que son de interés para los participantes.

Esta parte es fundamental para unir los demás resultados ya que se comprende que los procesos deben ser acompañados desde una inducción, pasando por un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, la capacitación del talento humano y una constante evaluación de los procesos que los facilitadores desarrollan como transmisores de la academia que debe brindar la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

16. Alcances y hallazgos

Para determinar cómo afecta la manera de interacción del personal que labora en el área administrativa a los facilitadores que desempeña en las aulas en relación directa con los participantes, se procedió a evaluar a cada estrato o estamento al hacer uso de instrumentos para el efecto. Es de esta cuenta en donde se puede determinar que los resultados o hallazgos tuvieron un alcance esperado respecto a la determinación de insumos que posibiliten formular una propuesta objetiva.

16.1 Alcances

La investigación fue referida a medir el nivel del clima organizacional a los facilitadores, quienes desempeñan en relación directa con los participantes, así como al personal administrativo que son los personajes que desempeñan y tienen una relación constante con los facilitadores, esto pretende ofrecer el nivel de participación consentida y correspondida de parte del facilitador al participante. Lo anterior era factible ya que no existe un proceso de supervisión y evaluación del desempeño que le permita al facilitador seguir una expectativa manifiesta.

16.2 Hallazgos

Se pudo determinar que los facilitadores son personajes que desempeñan simplemente por tener una capacidad profesional para hacerlo y por contar con competencias, algunas veces solventes, para transmitir información; sin embargo, esto no garantiza el que los procesos académicos que propone desarrollar el facilitador en las aulas sea exitoso de acuerdo a la plataforma andragógica que trabaja el Centro Universitario.

Es importante considerar que el proceso de reclutamiento y selección del personal es la base por la cual debe generarse un adecuado seguimiento y acompañamiento de los procesos que debe desarrollar el facilitador sancarlista.

17. Reflexiones finales

Al considerar el impacto y trascendencia que causaría el efecto de realizar una investigación mixta al unir los detalles descritos a partir de la observación en cada método de investigación de datos y específicamente en la fase cualitativa, permitió una concatenación congruente con resultados cuantitativos que permitieron obtener un enfoque integral y objetivo del tema de investigación.

La realización del estudio de campo fue monitoreado por el enfoque y planificación metodológica ya que se propuso utilizar diferentes instrumentos para cada uno de los métodos de investigación, asimismo se utilizó el método hermenéutico para completar datos epistemológicos del tipo de investigación mixta que se basó en el método de triangulación concurrente (DITRIAC) para la relación periódica y constante de datos.

Al relacionar estos enfoques se evalúa todo el proceso y se garantizan resultados objetivos respecto los objetivos propuestos en la investigación, lo que ofrece un análisis detallado de las variables y de los resultados obtenidos de cada uno de los estamentos ofrecidos por los sujetos investigados.

18. Lecciones aprendidas

Es importante considerar que los administradores deben continuar proporcionando espacios de formación para facilitadores en el contexto andragógico ya que debe existir un sistema longitudinal que afirme la cultura académica que se propone a partir del modelo Orientación-Aprendizaje. De igual modo, los encargados de las diferentes dependencias y específicamente los administradores deben poner especial atención en las relaciones interpersonales que se desarrollan en el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) para garantizar que el ambiente institucional sea adecuado con las necesidades que tiene el cliente; en este caso el estudiante. Esto se puede traducir en acciones concretas como espacios para planificar en conjunto al integrar diferentes cursos; participar de actividades formativas-académicas en el Centro Universitario; desarrollar procesos de supervisión; todo esto con el fin de ejecutar procesos académicos desde una metodología integradora con basamentos andragógicos.

Los facilitadores de cursos deben utilizar metodología adecuada a las características del estudiante adulto, modalidades de evaluación pertinente y proponer contextos educativos que potencien la capacidad de aprendizaje andragógico. Además, se recomienda desarrollar modalidades educativas adecuadas al proceso de enseñanza en estudiantes adultos, así como velar porque todo el proceso de supervisión y evaluación del proceso sea pertinente con la propuesta andragógica que pretende el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).

Finalmente, es necesario considerar la elaboración y adaptación de un proceso de seguimiento de mejora a los procesos administrativos, de selección, contratación, inducción, supervisión y evaluación del personal con la pretensión de alcanzar estándares académicos propuestos respondiendo a los cinco pilares de la educación.

19. Fuentes de información

19.1 Primarias

Por los requerimientos de la investigación y por las características que requería para analizar datos confiables, se procedió a investigar bibliografía de títulos pertinentes con la investigación y de relevancia con los resultados. A continuación se presentan algunos libros que fueron consultados como base teórica para iniciar este estudio:

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1994). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Estados Unidos: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Dessler, G. E., y Varela, J. R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. Ciudad de México, México: Editorial Pearson - Prentice Hall.

19.2 Secundarias

Se investigaron documentos como revistas, tesis y boletines electrónicos a partir de la tendencia bibliográfica que marcó la investigación en fuentes primarias, con el objeto de crear un marco contextual teórico para comprobar la teoría y que sirviera

como norte al desarrollar la estructura de la investigación. A continuación se presentan los más importantes:

Revista

- Vázquez Martínez, M. R., y Guadarrama, J. (2001). *El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior*. Revista “Tiempo de Educar” UNAM. Año 3, número 5. México.

Tesis

- Chuy Ho, E. V. (2003). *Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

E-grafía

- Yussset, A., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., y Sanabria, B. (2006). *Escala De Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

20. Conclusiones

20.1 Conclusiones generales

- 20.1.1** No existe una relación directa entre el nivel de clima organizacional evidenciado por los docentes y la aplicación del proceso Orientación-Aprendizaje en la carrera de licenciatura en Pedagogía y administración educativa del Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).
- 20.1.2** Los docentes y el personal administrativo del Centro Universitario evidencian niveles normales y altos en el diagnóstico de Clima Organizacional.
- 20.1.3** Los docentes de la carrera en donde se realizó la investigación, no aplican características y particularidades del proceso orientación-aprendizaje en su desempeño docente.

20.2 Conclusiones específicas

- 20.2.1** Después de obtener los resultados se puede determinar que se evidencia la necesidad de atención al tema del clima organizacional ya que el talento humano es el recurso más importante de toda institución o empresa y en el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNROC) correspondieron datos que indican que profesionales sienten poca identificación con la institución y que lo evidencian, en mayor parte, al no adaptarse en la utilización de nuevas metodologías de enseñanza con características andragógicas ya que existen antecedentes de haber facilitado información.
- 20.2.2** El clima organizacional en el Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC) resultó con niveles altos; sin embargo, el estrato “facilitadores” resultó en niveles menores a los resultados evidenciados en el sector de administración, esto puede comprenderse como la estabilidad que el personal de

administración percibe respecto su participación dentro de las oficinas y la relación directa que desempeñan cotidianamente; por el contrario, los facilitadores no evidencian niveles altos, lo cual puede deberse al poco tiempo que experimentan relación directa entre ellos y con el personal de administración. De igual forma, puede deberse a la proyección del divorcio que puede existir entre la mística de la institución universitaria y la vinculación con las acciones académicas que desempeñan.

20.2.3 Los participantes indicaron que los facilitadores regularmente desempeñan de forma adecuada pero que las sesiones de clase son tediosas y de una estructura muy radical, lo que refiere que los facilitadores no desempeñan basándose en teoría andragógica; ante esto, se comprende que el interés de los facilitadores por utilizar metodología adecuada, modalidades de evaluación pertinente y contextos educativos del nivel superior merma el interés de los participantes en desarrollar el proceso académicos respectivo, además resulta contrario a lo esperado por investigadores y por directivos de la institución educativa que han propuesto espacios de crecimiento andragógico.

20.2.4 Los participantes, sujetos de investigación, manifestaron que las relaciones interpersonales con los facilitadores no es totalmente buena ya que deben supeditarse a lo que indican en clase por temor a refutar o dar a conocer su opinión y que esta contraste con la del facilitador; al respecto es importante comprender el metamensaje que las acciones reflejan o proyectan de parte de los procesos que se realizan ya que corresponden pobremente a procesos educativos del siglo pasado y a prácticas coercitivas y unilaterales que solamente producen

profesionales encuadradas en sistemas lineales que originan los mismos resultados profesionales.

20.2.5 Los administradores-empleadores no desarrollan un proceso de acompañamiento a las diferentes instancias académicas ya que, aunque se evidencia un nivel adecuado del clima organizacional en el personal, el proceso académico formal carece de un enfoque andragógico basado en el modelo Orientación-Aprendizaje que permita una educación de calidad en el nivel superior y que corresponda a los pilares de la educación propuestos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO– y por el Proyecto Educativo para Latinoamérica y el Caribe –PRELAC–.

21. Referencias

- Achaerandio, L. (1995). *Inicio a la Práctica de la Investigación*. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Avila Baray, H. L. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Instituto Tecnológico de Ciudad Cuauhtémoc.
- Barroso, F. J. (2002). *Estudio sobre satisfacción laboral en una empresa manufacturera de bombas hidráulicas*. (Tesis de pregrado). UNAM. México.
- Billikopf Encina, G. (2003). *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal*. Estados Unidos: Universidad de California.

- Brunet, L. (1998). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Canavos, G. C. (2006). *Probabilidad y Estadística. Aplicaciones y Métodos*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Carvajal, C. L. (2013). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Editorial Limusa.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Editorial Labor.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chuy Ho, E. V. (2003). *Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro el proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Revista "Laurus". Universidad Pedagógica Experimental. Volumen 12. Caracas, Venezuela.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

- Dessler, G. E., y Varela. J., R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano*. Distrito Federal, México: Editorial Pearson - Prentice Hall.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ed. Morata.
- Gadamer, H. G. (2012). *Verdad y Método*. Ciudad de México, México: Editorial Sígueme.
- González Fortes, B. (2014). *Rendimiento Académico*. La Habana, Cuba: Universidad Sancti Spíritus.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Guízar Montúfar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México, México: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México. McGraw Hill.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1994). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Estados Unidos: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

- Koontz, H. D., y Wehrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. Distrito Federal, México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H. D. (2003). *Administración*. Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- Lemus, B. A. (2011). *Informe de Resultados de la medición del Clima Organizacional*. Universidad de San Carlos de Guatemala. División de Desarrollo Organizacional.
- Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: Editorial Pearson Educación.
- Nolberto Sifuentes, V. A., y Ponce Aruneri, M. E. (2008). *Estadística Inferencias Aplicada*. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Núñez Pérez, J. C., y González, J. (1994). *Determinantes del Rendimiento Académico*. Barcelona, España.
- Ortega González, A. (2004). *Evaluación del clima organizacional en las sedes regionales de la Universidad Rafael Landívar*. (Tesis de pregrado). Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Distrito Federal, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamiento organizacional*. Distrito Federal, México: Pearson Educación.

- Rogers, C. R. (2000). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Ibérica.
- Sánchez Corona, O. (2010). *Probabilidad y estadística*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Selltiz, C. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid, España: Editorial Rialp S. A.
- Serna Gómez, G. H. (1996). *Relaciones Interpersonales*. Distrito Federal, México: UAM.-Victoria.
- Sherman, A., y Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Shultz, D. P. (1988). *Psicología Industrial*. Distrito Federal, México: Iberoamericana.
- Sikula, A. F. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. Distrito Federal, México: Noriega Limusa.
- Strumpel, B., Morgan, J. M., y Zahn, E. (1979). *La conducta humana en las relaciones económicas*. Distrito Federal, México: Ed. Trillas.
- Tobón Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Morales Vallejo, P. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid, España: Ed. La Muralla.

Vásquez Martínez, M. R., y Guadarrama, J. (2001). *El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior*. Revista “Tiempo de Educar” UNAM. Año 3, número 5. México.

Werther, W., y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Distrito Federal, México: McGraw Hill.

E-grafías

Adebaldo, R. S. (2013). *Los Filósofos de la revolución científica: Bacon, Descartes, Locke, Berkeley, Hume y Kant*. (En red) Disponible en: http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec_18.html

Jembot, W. (2006). *Discusión: Francis Bacon*. (En red) Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Discusi%C3%B3n:Francis_Bacon

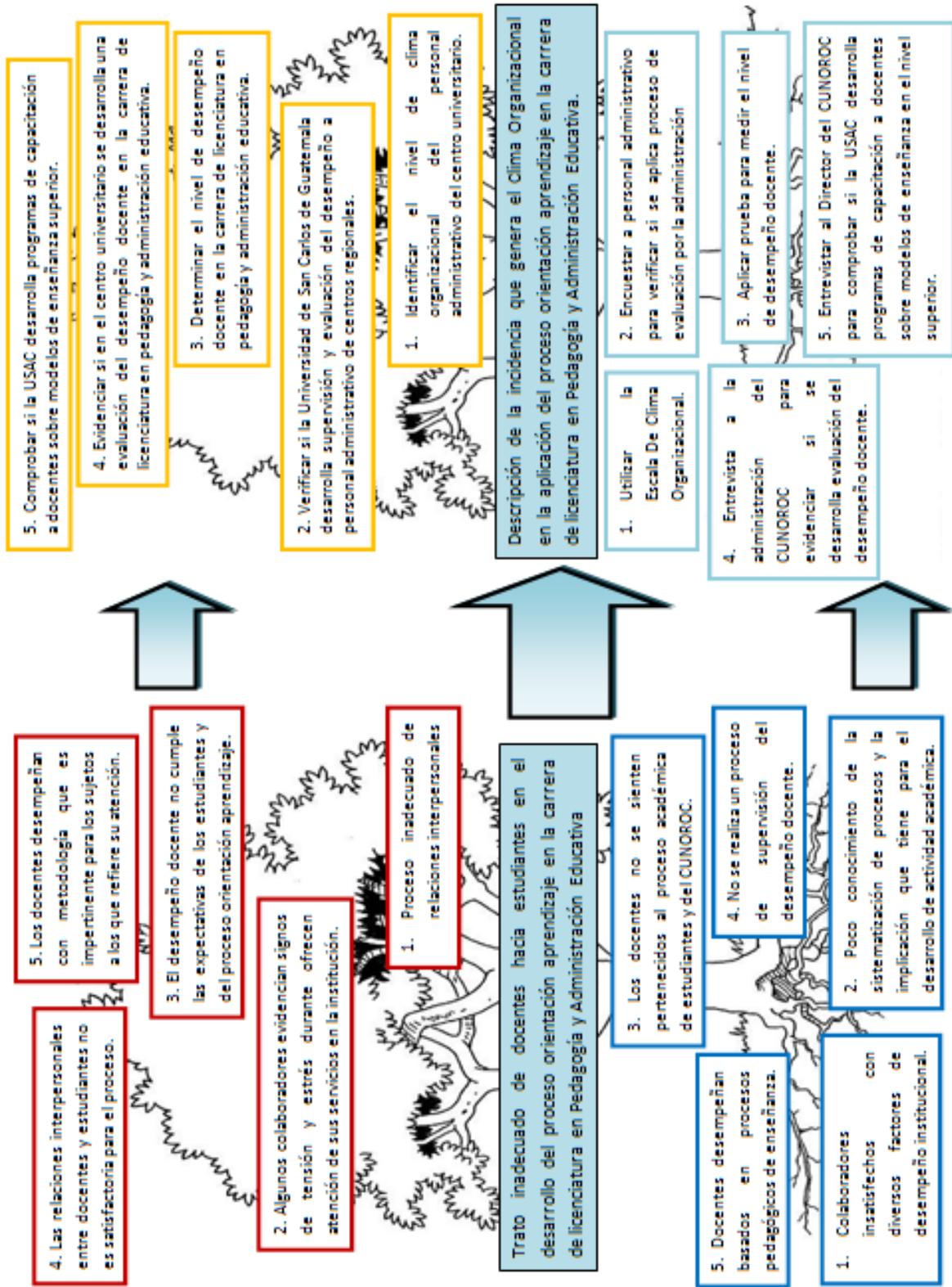
Velásquez, P., y Balam, R. (2004). *Propuesta para mejorar los ambientes de trabajo de una empresa industrial de producción de alimentos*. (en red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-ambiente-organizacional/mejora-ambiente-organizacional.shtml>.

Yusset, A., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., y Sanabria, B. (2006). *Escala De Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

22. Anexos

No.	Anexo
Anexo 1	Árbol de problemas
Anexo 2	Boleta 1: Cuestionario para medir el clima organizacional
Anexo 3	Boleta 2: Guía de entrevista a grupo focal

Anexo 1: Árbol de problemas



Anexo 2: Escala De Clima Organizacional

Buenos Días/Tardes. Soy estudiante del Centro Universitario de Nor Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la carrera de postgrado en Docencia Superior con Orientación Andragógica, estoy en mi proceso de investigación de Tesis con el tema: El clima organizacional en la aplicación del proceso orientado al aprendizaje: carrera de licenciatura en pedagogía y administración educativa, CUMOROC-USAC. Huehuetenango, por lo cual necesito de su colaboración contestando las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Es importante mencionar que las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.



* Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

* El tiempo máximo de duración de la prueba es de 15 minutos.

* Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa.

* Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: no se deben marcar dos opciones.

Ejemplo:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 Los miembros del grupo aceptan mis sugerencias

Sexo	M/F
Edad	
Años de labor	

Cargo: _____

COHESIÓN

- En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable
- Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva
- En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo
- Se evidencian diferencias personales entre los compañeros de trabajo en la organización
- En mi grupo de trabajo existe compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

SATISFACCIÓN

- Siento que la carga de trabajo que tiene mi área es mucha
- Percibo que el ambiente de trabajo para el desempeño de mis labores es malo
- Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo
- Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo
- Calificaría como "malo" el nivel de satisfacción por pertenecer a esta Institución

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

COMUNICACIÓN

- Los miembros de mi grupo son distantes conmigo
- El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno
- Existe buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo
- Están establecidos los canales de comunicación entre la dirección y las diferentes áreas en la Institución
- Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

DIRECCIÓN

- 16 Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución
- 17 Siento apoyo en mi jefe cuando encuentro dificultades
- 18 La Organización cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar mi trabajo
- 19 Mi jefe proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo
- 20 Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

CLARIDAD Y COHERENCIA EN PROCESOS

- 21 En la Organización las funciones están claramente definidas
- 22 Existe un plan para lograr los objetivos en la Organización
- 23 Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo
- 24 Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo
- 25 Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

- 26 El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con el que cuento para realizar mi trabajo es malo
- 27 Cuento con los materiales necesarios para realizar mi trabajo
- 28 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo
- 29 Es fácil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
- 30 La iluminación en el área de trabajo es adecuada

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

SENTIDO DE PERTENENCIA

- 31 Considero que me pagan lo justo por mi trabajo
- 32 Entiendo los beneficios que tengo en la empresa
- 33 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Organización
- 34 Yo aporté al proceso de planificación en mi área de trabajo
- 35 Calificaría como “malo” mi nivel de identificación con la organización

Nunca	A veces	Con cierta frecuencia	Casi siempre	Siempre
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

Anexo 3: Guía de entrevista a grupo focal



**Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).
Centro Universitario de Nor-Occidente (CUNOROC).
Maestría en Docencia Superior con orientación andragógica.
Investigación de tesis.**

Guía de entrevista a grupo focal para medir el desempeño del facilitador del CUNOROC en Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Instrucciones: respondan con la mayor objetividad posible, ofreciendo su opinión sobre el desempeño del facilitador en cada uno de las siguientes dimensiones, de acuerdo a lo que ha podido observar al desarrollar las sus actividades académicas.

Deben analizar el desempeño del facilitador que menciona el moderador y evocar su opinión tomando en cuenta que:

- Se guardará total discreción sobre la información que se opine respecto los reactivos que proponga el moderador.
- Se guardará respeto mutuo en todo momento, sin insultos o críticas personales.
- Su opinión, además de darla a conocer de forma oral ante la plenaria, puede escribir datos que considere necesario en las hojas que se les compartirá en las que aparece el nombre de los sujetos evaluados.

Es importante mencionar que las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Muchas gracias por su colaboración.

Continuación anexo 3.

No	Elemento del proceso Orientación- Aprendizaje	Dimensiones de evaluación		Respuestas
1	Participación y horizontalidad	Relación facilitador-participante y docencia motivadora.		
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una relación respetuosa con los participantes. • Posee una personalidad motivadora para los aprendizajes. • Mantiene actitudes adecuadas durante sus clases. 	
2	Competencias (Contexto disciplinar, fuero del facilitador)	Dominio de la materia del curso y experiencia profesional.		
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra conocimiento y dominio sobre los temas del curso • Comparte su experiencia profesional, de tal manera que me ayuda con mi formación. 	
3	Método de enseñanza	Metodología y actividades pertinentes de aprendizaje.		
		Indicad	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara adecuadamente sus clases. • Motiva a investigar y aprender más sobre los contenidos del curso. • Propone resolver problemas o casos parecidos 	

			<p>a los que los participantes enfrentarán en la vida profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula al participante a pensar y reflexionar críticamente. • Propone actividades que exigen sintetizar, analizar y ser creativo. • Solicita elaborar diferentes tipos de trabajos (ensayos, investigaciones, laboratorios, hojas de trabajos, proyectos, etc). • Propone lecturas para complementar el aprendizaje del curso. 	
4	Sistemas de Evaluación	Evaluación y proceso ordenado de aprendizaje		
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Programa y planifica. • Realiza evaluaciones coherentes con los objetivos del curso. • Establece con claridad y suficiente anticipación los aspectos a evaluar. • Asigna tareas y actividades relevantes para el aprendizaje. • Devuelve las evaluaciones a tiempo y con la debida retroalimentación. 	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y flexibilidad de enseñanza • Modalidades de enseñanza 	Ambiente ordenado de clase y uso efectivo del tiempo		
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Establece normas y reglas claras que favorecen en orden en clase. • Propicia un ambiente de diálogo y participación entre participantes. 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha adecuadamente el tiempo efectivo de clases • Cumple con el horario establecido del curso. • Propicia una buena conducta de los participantes durante las clases. 	
6	Modalidades de enseñanza	Responsabilidades y competencias profesionales		
		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra profesionalismo. • Desarrolla y mantiene registros exactos. • Mantiene buenas relaciones profesionales en la institución. • Demuestra competencia Académica. • Participa en la comunidad profesional. 	

23. Apéndice

Apéndice A

Propuesta

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE -CUNOROC-
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO. DEP**



PROPUESTA DE TESIS.

“PLAN DE MEJORA CONTINUA”

OSCAR FERNANDO MARTÍNEZ TELLO

200130576

ASESOR: M.SC. MARCO AUGUSTO ESCOBAR MAZARIEGOS

HUEHUETENANGO, NOBIEMBRE DE 2016

Tabla de contenido

	Página
I. Introducción	107
II. Antecedentes del problema	10109
III. Justificación.....	113
IV. Objetivos	114
4.1 General	114
4.2 Específicos	114
V. Estrategias y líneas de acción.....	114
Conclusiones	119
Referencias.....	120

1. Introducción

La Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) es una institución que se creó con la intención de magnificar el proceso académico que los estudiantes de la época, más adelante cobró relevancia a nivel social a partir del proceso de autonomía que le fue otorgado. En la época actual es una institución que, además de ser la rectora de la educación superior en Guatemala, determina las bases de la defensa ciudadana; por ello, unifica esfuerzo científico con criterio social que promueve la defensa del humanismo, participación equitativa y justicia en la administración pública.

Al respecto, los procesos organizacionales internos que se gestan en la universidad de San Carlos deben ser adecuados para que se generen los necesarios productos y servicios. Desde otra perspectiva, los procesos administrativos y organizacionales de la universidad no deben presentarse como inconvenientes ya que el beneficio que entrega a la sociedad debe ser garantizado, sin obstáculos externos, mucho menos internos.

Por lo anterior, el presente documento sistematiza información relevante respecto a la propuesta que el autor propone a partir de analizar los resultados obtenidos al utilizar métodos de recolección de datos en los que se evidencia la necesidad de atender aspectos organizacionales para garantizar que las condiciones internas de la institución sean adecuadas para poder gestar procesos académicos de calidad basados en el modelo Orientación-Aprendizaje, pertinente para la educación del nivel superior.

La propuesta establece detalles de mejora que sintetizan elementos de sana convivencia institucional que beneficiarán a los trabajadores en el sector administrativo del Centro Regional; a los docentes que desempeñan procesos académicos directos con los estudiantes al utilizar un método que requiere características de horizontalidad y participación; de igual forma, beneficia a los estudiantes ya que son un consumidor importante del producto académico que se crea en las aulas; finalmente a la sociedad ya que los procesos y productos finales que se desarrollan en las actividades académicas a través del proceso Orientación-Aprendizaje y por medio de relaciones adecuadas, hace posible la actualización institucional que el Obispo Francisco Marroquín deseó al solicitar la fundación de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

2. Antecedentes del problema

Para contextualizar al lector se propone una síntesis de estudios realizados que sirven como una plataforma contextual con el objetivo de poner al tanto respecto de acciones que en el ámbito nacional se han hecho. Es importante considerar que los datos que se presentan a continuación presentan el objetivo del estudio, los sujetos a quienes estuvo referido el estudio, el tipo de estudio que se realizó, los instrumentos o métodos de recolección de datos, los principales resultados y finalmente las recomendaciones más importantes.

Chuy (2003), en su informe académico de tipo descriptivo, fijó como objetivo identificar las percepciones y apreciaciones que actualmente poseen los colaboradores de la facultad de la universidad Rafael Landívar con relación a diferentes características relevantes del clima organizacional, apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permitiera realizar una planificación de soluciones estratégicas humanas. Para ello se evaluó el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades, con relación a las dimensiones consideradas para el estudio. El estudio se realizó en veinticuatro sujetos entre veinticuatro y treinta y cinco años de edad. Se determinaron las principales diferencias que reportaron los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis. Por lo que se recomendó adoptar acciones que fortalezcan las áreas en donde surgieron debilidades.

Asimismo, Ortega (2004), se propuso realizar un estudio descriptivo del clima organizacional de las sedes regionales de la Universidad Rafael Landívar. La población estudiada estuvo constituida por la totalidad de las personas que integran esas sedes en todo el país. Para la medición utilizó el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Rensis Likert. El cuestionario fue construido con siete indicadores de clima organizacional,

de esta manera: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento. Para el análisis de la información se tomaron como referencia los porcentajes de respuesta por cada escala. Los resultados obtenidos mostraron que el clima organizacional en general era desfavorable y recomendó que se trabajara en una urgente mejora de las condiciones laborales.

Finalmente Lemus (2011), realizó un estudio en el que buscó conocer los factores que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Universitario de Nor-Occidente -CUNOROC- con el objetivo de contar con información de primera fuente que permita viabilizar la toma de decisiones, coadyuvar a posicionar a la Universidad en un contexto más competitivo y que el recurso humano trabaje en mejores condiciones laborales. Para obtener la información, se utilizó una escala elaborada por la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). Los sujetos evaluados fueron los encargados de cada una de las trece áreas de desempeño del Centro, correspondiente a veintinueve trabajadores. De acuerdo con los resultados obtenidos se estableció que tanto el personal académico como administrativo percibe que se requiere seguimiento preventivo en las variables de Liderazgo, Facilitadores del Desempeño, Trabajo en Equipo y Manejo y Resolución de Conflictos para mejorar el ambiente organizacional.

Entre sus conclusiones estableció que en general el Clima Organizacional del Centro de estudios es calificado con una ponderación normal, tomando como base el promedio establecido para este estudio, evidenciando un sano ambiente laboral. Se recomendó en base a los resultados, que las autoridades del Centro Regional continúen estimulando el sano ambiente de trabajo que existe hasta la fecha, ya que con ello se logra

la satisfacción laboral de los trabajadores y se obtienen resultados positivos en el comportamiento laboral de los mismos.

De igual forma, a nivel internacional se han realizado estudios que demuestran la relación existente entre el Clima Organizacional y el desempeño que manifiestan colaboradores de las organizaciones educativas. De esto, se ofrece evidencia de estudios en orden cronológico que revelan datos que son utilizados como indicadores para el presente estudio.

Vásquez y Guadarrama (2001), estudiaron el clima organizacional de una institución de educación superior en el estado de Toluca, México. El estudio se realizó en un 80% de las personas que integran la Universidad, equivalentes a 345 personas. Para alcanzar el objetivo se utilizó un cuestionario compuesto de 10 áreas de exploración construido de acuerdo con el sistema de administración de Likert (explotador autoritario, explotador benevolente, consultivo y participativo). Los resultados globalizados después del análisis correspondiente por departamento y por área, demostraron una alta incidencia en el factor benevolente autoritario que representa, según la inferencia de la escala, una tendencia poco efectiva en el clima laboral estudiado que debería tender al factor participativo. Las autoras, después de los análisis y resultados, concluyen en proponer una serie de medidas correctivas a fin de mejorar ese clima organizacional por su importancia en el alcance de los objetivos institucionales. Ante lo cual recomendaron operativizar acciones de corrección en función de potenciar las debilidades que evidenció el clima organizacional.

Finalmente, Velásquez y Balam (2004) buscaron determinar los factores que inciden en el clima organizacional de una institución universitaria privada de México con más de veinticinco años de funcionamiento. La población estudiada está compuesta por ciento

veintiocho docentes de tiempo completo. El instrumento fue una entrevista dirigida compuesta de noventa y ocho ítems de ocho secciones construidas desde la escala de Likert validadas con la prueba de Alfa de Crombach. Los resultados demostraron que existe un clima organizacional adverso que se manifiesta en una evidente desmotivación del personal docente. Entre sus conclusiones postula que la administración debe fortalecer factores del clima organizacional evaluado referentes a relaciones interpersonales. Por lo que el autor recomienda un plan inmediato que busque resolver las diferencias más significativas en las escalas deficitarias.

3. Justificación

Uno de los elementos que los colaboradores de las organizaciones puntualizan sobre la relevancia que cobra en la efectividad de las instituciones son las relaciones interpersonales, por lo que es necesario que todos los administradores desarrollen los procesos de las organizaciones alrededor de este factor.

Las instituciones, siendo entidades estatales, tienen como característica tácita y explícita el desempeñar de acuerdo a un ritmo que no es normado por el desempeño planificado a corto plazo y sin un proceso de supervisión constante, lo que permite que la filosofía institucional se convierta en un dogma etéreo y cada vez más pierda el sentido de existencia de la misma.

Por lo anterior, se propone el siguiente documento como una propuesta de mejora continua al Centro Universitario de Nor-Occidente que genere estabilidad organizacional a los procesos administrativos y de relaciones que se produce en este centro de estudios; esto con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad en los procesos de diligencia burocrática, en las relaciones interpersonales entre estudiantes y docentes, y en el servicio que ofrecen los docentes en su desempeño al basarse en metodología andragógica para desempeñar academia.

La propuesta se realiza para sistematizar vías de acciones que posibilite la ejecución de procesos estables que inicien con la ejecución de procesos asertivos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y seguimiento de personal que desarrolle adecuada y coherentemente los procesos andragógicos y organizacionales que exige el sistema educativo del nivel superior y que responda a los estándares que requiere la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).

4. Objetivos

4.1 General

Desarrollar un plan de mejora continua en personal administrativo y docente.

4.2 Específicos

- Desarrollar procesos adecuados de reclutamiento, selección e inducción de personal docente.
- Ejecutar un pertinente proceso de seguimiento del desempeño docente y de personal administrativo.
- Garantizar eficiencia en procesos académicos de educación superior basados en el modelo Orientación-Aprendizaje.
- Proponer asesoramiento directo de la División de Desarrollo Organizacional del campus central de la universidad.

5. Estrategias y líneas de acción

Las estrategias y líneas de acción condensan las ideas que impulsan la propuesta; o sea, la concreción de las sugerencias que se traducen y operacionalizan como objetivos específicos y que se espera puedan materializarse para gestar cambios en las perspectivas a las que hace referencia la justificación de este documento.

A continuación se presentan las estrategias y líneas de acción consideradas para la siguiente propuesta. Es importante indicar que la siguiente matriz comprende filas consecuentes que justifican la descripción que aparece en cada una de ellas.

Tabla 13.

Estrategias y líneas de acción de propuesta.

No.	Estrategia	Línea de Acción	Temporalidad	Responsable
1	Actualizar procesos administrativos y organizacionales desde parámetros del Campus Central de la Universidad	Proponer asesoramiento directo de la División de Desarrollo Organizacional del Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).	A partir de junio de 2017	Dirección de CUNOROC
2	Garantizar eficiencia en procesos académicos de educación superior basados en el modelo Orientación-Aprendizaje.	Realizar procesos de evaluación del desempeño docente de 360° basándose en el modelo Orientación-Aprendizaje.	A partir de junio de 2017	Dirección, coordinación académica y coordinación de carrera.
3	Gestionar el talento humano externo.	Desarrollar procesos adecuados de reclutamiento, selección e inducción de personal docente.	A partir de mayo de 2017	Dirección, coordinación académica y de carrera.
4	Brindar seguimiento al proceso que desarrollan los clientes internos administrativos y docentes.	Ejecutar un pertinente proceso de seguimiento y evaluación del desempeño docente y de personal administrativo.	A partir de junio 2017	Coordinación de carrera

Continuación tabla 13.

No.	Estrategia	Línea de Acción	Temporalidad	Responsable
5	Mantener la calidad organizacional y de procesos académicos.	<p>Desarrollar talleres con personal administrativo con la temática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento del supervisor • Necesidades de logro y poder • Expectativas laborales • Manejo de estrés • Comunicación organizacional • Inteligencia emocional • Administración del incentivo <ul style="list-style-type: none"> ○ Premios por puntualidad y asistencia ○ Rincón emotivo <p>Desarrollar talleres con personal docente con la temática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento cívico organizacional • Expectativas laborales basado en el modelo Orientación-Aprendizaje • Inteligencia emocional 	A partir de junio de 2017	Dirección del centro, coordinación académica y coordinación de carrera

Continuación tabla 13

No.	Estrategia	Línea de Acción	Temporalidad	Responsable
6	Contar con personal docente que se identifique con la cultura organizacional de la institución y desempeñe en consecuencia.	Desarrollar procesos de inducción y capacitación docente enfocados a procesos andragógicos.	A partir de junio de 2017	Coordinación de carrera
7	Ofrecer procesos de realimentación docente del desempeño andragógico.	Utilizar guías de observación para identificar fortalezas y debilidades en catedráticos y su práctica docente para ofrecer realimentación.	A partir de junio de 2017	Coordinación de carrera
8	Estabilizar la percepción que tienen los docentes de sí mismos respecto su comportamiento profesional	Medición de indicadores: satisfacción laboral y comportamiento.	A partir de junio de 2017	Coordinación de carrera
9	Lograr que la estructura de fin de semana sea adecuada al desempeño de funciones que ejecuta.	Desarrollar un análisis utilizando la herramienta “downsizing” para garantizar mejoría de los sistemas de trabajo, del rediseño organizacional, de la estructura física y del mobiliario para cada una. Finalmente, el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad académica en el mercado.	A partir de junio de 2017	División de Desarrollo Organizacional, Dirección del centro, coordinación académica y Coordinación de carrera.

Continuación tabla 13.

No.	Estrategia	Línea de Acción	Temporalidad	Responsable
10	Crear sentido de pertenencia en docentes y personal administrativo	A partir de estadísticas de evaluación del desempeño y basándose en parámetros de evaluación académica de estudiantes, proponer un espacio para considerar la mejora desarrollada a lo largo de un año.	Enero de 2018 (al inicio de cada ciclo)	Coordinador académico
11	Rentabilidad en el mercado académico	Desarrollar una planificación estratégica	A partir de junio de 2017	Coordinación académica y coordinación de carrera

6. Conclusiones

- La propuesta “Plan de Mejora Continua” comprende sugerencias que se originaron a partir del análisis que produjeron los resultados obtenidos al analizar la percepción que estudiantes tienen del proceso académico que se realiza en el Centro Universitario de Nor-Occidente, por lo que se pretende implementar una serie de acciones sistematizadas entre sí para optimizar el recurso con el que cuenta el Centro Universitario.
- Las sugerencias operacionalizadas como líneas de acción, tienen una justificación fundamentada en temática organizacional-empresarial, lo que brinda confianza para ejecutar y desarrollar la suma de propuestas de cada estrategia; esto le permitirá a la administración del Centro Universitario acceder a procesos viables y factibles que beneficien las funciones académicas que allí se realizan.
- La administración del Centro Universitario de Nor-Occidente está involucrada en las acciones que se pretenden ejecutar como parte del proceso de implementación de la presente propuesta, lo cual permitirá acceder a una dimensión organizacional más estable en cuanto al Clima Organizacional que se genera ante los docentes y estudiantes.
- El modelo andragógico de Orientación-Aprendizaje está inmerso en todos los procesos que deben ejecutarse involucrando a docentes y estudiantes para lograr los objetivos del presente documento, por lo que se sistematizó la propuesta con una perspectiva holista que integre esfuerzos de ambos sujetos para su alcance.

7. Referencias

- Chuy Ho, E. V. (2003). *Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Ortega González, A. (2004). *Evaluación del clima organizacional en las sedes regionales de la Universidad Rafael Landívar*. (Tesis de pregrado). Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
- Lemus, B. A. (2011). *Informe de Resultados de la medición del Clima Organizacional*. Universidad de San Carlos de Guatemala. División de Desarrollo Organizacional.
- Vásquez Martínez, M. R., y Guadarrama, J. (2001). *El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior*. Revista “Tiempo de Educar” UNAM. Año 3, número 5. México.
- Velásquez, P., y Balam, R. (2004). *Propuesta para mejorar los ambientes de trabajo de una empresa industrial de producción de alimentos*. (en red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-ambiente-organizacional/mejora-ambiente-organizacional.shtml>.



Huehuetenango, 30 de marzo de 2017.

Señor Director
Departamento de Estudios de Postgrado
CUNOROC, edificio

Respetable Señor Director:

Por éste medio me dirijo a usted, con el propósito de informarle que he concluido la asesoría del informe final de Tesis del Maestrante: Oscar Fernando Martínez Tello, carné 200130576, del programa Maestría en Educación Superior con Orientación en Andragogía, titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO ORIENTACIÓN APRENDIZAJE EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, CUNOROC-USAC. HUEHUETENANGO**, dictaminando MI APROBACIÓN a dicho informe.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



MSc. Marco Augusto Escobar Mazariegos
ASESOR.

cc. Interesado
archivo

Huehuetenango, 05 de abril de 2017.

Señor Director
Departamento de Estudios de Postgrado
CUNOROC, edificio

Con base en la solicitud de impresión del informe final y artículo científico presentado por el Maestrante: Oscar Fernando Martínez Tello, carné No. 200130576, del Programa Maestría en Docencia Superior con Orientación en Andragogía, habiendo revisado y verificado el expediente adjunto, esta comisión SOLICITA ante esa instancia la impresión del Informe Final de Tesis y Artículo Científico.


MSc. Marco Augusto Escobar Mazariegos.
Coordinador Comisión de Tesis de Postgrado
Programa Maestría en Docencia Superior con Orientación en Andragogía
CUNOROC-USAC.



cc. Interesado
archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Nor Occidente

CUNOROC

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS DE POSTGRADO

LA DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE NOR-OCCIDENTE (DEP-CUNOROC) DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA (USAC), en vista del dictamen favorable que antecede, suscrito por el Maestro Marco Augusto Escobar Mazariegos, asesor de tesis y del Maestro Marco Augusto Escobar Mazariegos, Coordinador de la Comisión de Tesis de la Maestría en Docencia Superior con Orientación en Andragogía, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS TITULADA: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO ORIENTACIÓN-APRENDIZAJE EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACION EDUCTIVA, CUNOROC-USAC. HUEHUETENANGO"**, presentada por el Maestrante Lic. Oscar Fernando Martínez Tello, Carné: 200130576, del Programa de Maestría en Docencia Superior con Orientación en Andragogía, requisito indispensable previo optar al Título de **MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN SUPERIOR CON ORIENTACIÓN EN ANDRAGOGÍA**.

Y, PARA LOS USOS QUE AL INTERESADO CONVenga SE EXTIENDE LA PRESENTE EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA CON EL MEMBRETE OFICIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A LOS VEINTRÉS DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M. Sc. Jorge Obispo Vásquez Mejía.
Director Depto. Postgrados
CUNOROC-USAC-HUEHUETENANGO



cc. Consejo Directivo CUNOROC
Archivo

Km. 262 carretera a la mesilla, aldea Chivacabe, Huehuetenango, Guatemala. Apartado Postal No. 68
PBX. 79573450 - <http://www.cunoroc.edu.gt> - info@cunoroc.edu.gt