

PE-ECI-43
2579

**Manual de evaluación de desempeño laboral del docente,
como herramienta administrativa.**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Jorge Ovidio de León

Lic. Juan Filiberto Molina Galdamez, Asesor

Lic. Lilian Iracema Gómez de Cajas, Revisor

Quetzaltenango, mayo de 2008



B. Spain I - 2,333 - 2008

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Mayra Jeannette Cobar Arriola
Examinador**

**Lic. Nancy Gabriela Lam de León
Examinador**

**Lic. Mayra Leonor González
Examinador**

**Lic. Juan Filiberto Molina Galdamez
Asesor**

**Lic. Lilian Iracema Gómez de Cajas
Revisor**

Dedicado a:

Dios Padre y Jesús de Nazareno por el amor que no dan, la Virgencita del Sagrado Corazón y San Juan Bosco, por interceder por nosotros.

Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Lic. Saúl Tobías Ovalle.

Prof. Mayda Evelyn Herrera.

Prof. Víctor Loarca.

Mi tío:

Carlos Adeldo de León de León.

Mi madre:

Joaquina Angélica de León de León.

Mi esposa:

Julia Barrios Quiroa de de León.

Mi hijo:

Ángel Ovidio de León Barrios.




Facultad de Ciencias Económicas
Edificio 2761-1663 of 65
Teléfono: 2261-1663 al 55
Carrera 1, entre J
Carretera a San Andrés Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
econ@univpanamericana.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0012-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 26 DE ABRIL DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Filiberto Molina Galdamez tutor, y Licenciada Lilliam Gómez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto --PED- titulada "MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE, COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA", Presentada por el estudiante Jorge Osidio de León y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0026-2007 Quetz. de fecha 01 de Diciembre del 2007; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 17 de octubre de 2007

Licenciado:
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

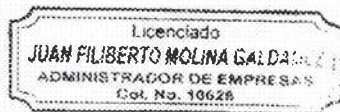
Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor del estudiante JORGE OVIDIO DE LEÓN carné número 0703495 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE, COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

Lic. Juan Filiberto Molina Galdamez
Colegiado No. 10628



Quetzaltenango, 16 de octubre de 2007.

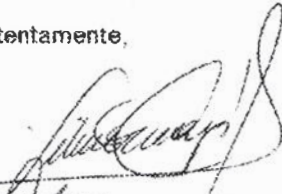
Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisor del estudiante JORGE OVIDIO DE LEÓN carné número 0703495 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE, COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Licda. Lilian Iracema Gómez de Cajas
Contadora Pública y Auditora
Colegiada activa 89

LICENCIADA
LILIAN GOMEZ DE CAJAS
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO NO 89



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0026-2007 QUETGO.

El infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cobar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **JORGE OVIDIO DE LEÓN**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Tema Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas.

Área de Administración: Lic. Mayra Jeannette Cobar Arriola

Área de Mercadotecnia: Licda. Mayra Leonor González Castro

Área de Finanzas: Licda. Nancy Gabriela Lam de León

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 100**.
3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado "**Manual de evaluación de desempeño laboral del docente, como herramienta administrativa**" **habiendo obtenido la nota global de: 4/4**.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregarán por escrito y presentadas nuevamente en la -PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.
5. El examen oral se practicó el día 01 Del mes de: Diciembre

del año: 2007 Iniciándose a las: 08:30

Con el resultado siguiente:

Aspecto

Punteo
máximo

Calificación

1 Dominio/conocimiento de los temas

Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadotecnia y Finanzas .

15 Pts

04

Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema .

10 Pts

04

2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico

Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida .

10 Pts

05

3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional

Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto . Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.

25 Pts

11

4 Lógica y congruencia de los planteamientos

Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas Las ideas y planteamientos son congruentes .

10 Pts

05

5 Conclusiones y recomendaciones

Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.

10 Pts

05

6 Interrogantes planteadas

Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores .

20 Pts

10

TOTAL

44

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (100) = 50

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (100) = 23

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

De León, Jorge Ovidio

Ha sumado la nota final de: 73 Puntos

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

- De 0 a 69 Reprobado
- De 70 a 89 Aprobado
- De 90 a 94 Aprobado con distinción
- De 95 a 100 Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 73 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 01 Del mes de: Diciembre

Del año: 2007


Area de Administración

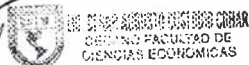

Area de Mercadotecnia


Area de Finanzas

Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoria Académica




Secretaria General

Contenido

Capítulo I	
Resumen	1
Introducción	2
Planteamiento del problema	3
Justificación	4
Objetivos	5
Generales	5
Específicos	5
Alcances	5
Límites	5
Aporte	5
Delimitación del problema	6
Espacial	6
Temporal	6
Teórica	6
Tipo de investigación	6
Metodología	6
1.7.1. Sujetos	6
1.7.2 Instrumentos	7
1.7.3. Procedimiento	7
1.8. Marco teórico	8
1.8.1. Antecedentes	8
1.8.2. Marco teórico contextual	11
1.8.3. Marco teórico conceptual	12
1.8.3.1. Desempeño	12
1.8.3.2. Naturaleza y características de los servicios	12
1.8.3.3. Las instituciones	13
1.8.3.4. Los recursos humanos y la administración educativa	14
1.8.3.5. Cultura de calidad	14

1.8.3.6. Calidad docente	15
1.8.3.7. Valores	15
1.8.3.8. Evaluación de desempeño	15
1.8.3.9. Evaluación docente	16
1.8.3.10. Formación docente	16
1.8.3.11. Capacitación docente	17
1.8.3.12. Objetivos de la evaluación de desempeño	17
1.8.3.13. Formas de evaluar el desempeño	18
1.8.3.14. Pasos de la evaluación	20
1.8.3.15. Definición de manual de evaluación de desempeño	23
1.8.3.16. Usos del manual de evaluación de desempeño	23
1.8.3.17. Concepto de estándar de desempeño	24
1.8.3.18. Perfil del docente	24
1.9. Presentación y análisis de resultados	28
1.10. Exposición y discusión	47
1.11. Conclusiones	50
1.12. Propuesta	51
1.13. Recomendaciones	53
1.14. Referencias bibliográficas	54
1.15. Anexos	58

Capítulo I

1.1. Resumen:

El presente estudio se realizó, en el Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, principiando con una evaluación integral de la institución. El análisis dio origen a la propuesta de realizar un manual de evaluación de desempeño laboral del docente, el cual pretende ser una herramienta que apoye en la mejora de desempeño del mismo.

Después de reunir los datos necesarios, por medio de encuestas a los docentes y a la dirección de la institución, se procedió a reunir el marco teórico, que ampara el estudio.

Con los datos proporcionados por la investigación y la teoría, se realizó el manual de evaluación de desempeño laboral del docente como herramienta administrativa del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, habiéndose seleccionado dicho tema para que la dirección se apoye en el manual y mejore el servicio.

1.2. Introducción:

En esta época, la calidad del servicio que se presta es de gran impacto para los estudiantes, esto hace que la institución quiera llegar a la excelencia y son los docentes los que determinan en gran parte el éxito de la misma. La finalidad del estudio al realizar un manual de evaluación de desempeño laboral del docente como herramienta administrativa del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, es dar a conocer a los docentes cómo están realizando su labor, para que ellos puedan valorarla y además realizar planes de mejoramiento en su profesión. También es necesario para la dirección, definir y corregir deficiencias cuando se presentan en el desempeño.

Consecuentemente el estudiante recibirá beneficios, gracias a que se prestará mayor atención a detalles que antes de la evaluación de desempeño no se podían detectar. La evaluación de desempeño dará a conocer elementos que pueden determinar la actuación de los docentes y máxime, cuando el servicio que se presta es difícil de medir por las mismas características que éste posee.

El estudio propone a la institución, un manual de evaluación de desempeño laboral del docente que se utilizará como una herramienta administrativa que ayudará a la dirección, a evaluar periódicamente a sus colaboradores, esto también permitirá que estudiantes y profesionales de la administración de empresas lo puedan utilizar en diferentes instituciones afines y evitar al máximo la rotación de colaboradores, puesto que si se efectúan evaluaciones de desempeño, los colaboradores se encaminarán más a la calidad.

La sociedad en general también se beneficiará, ya que si los **colaboradores** desempeñan su labor con propiedad, se generará una cultura de **calidad**.

1.3. Planteamiento y definición del problema:

El Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, es una institución dedicada a la educación media, ubicado en la 4ª. Calle 22-40 zona 3, de la cabecera departamental de Quetzaltenango. Actualmente atiende nueve carreras, incluyendo el nivel básico, donde laboran veintiséis docentes.

La competitividad que hoy en día se presenta en todos los ámbitos laborales, hace necesario un alto desempeño dentro de la institución y lo básico en ella es el personal, por lo que es necesario establecer su actual desempeño.

El éxito en general de una institución moderna depende de la calidad del servicio y de la medida en que satisfaga las necesidades de los clientes que en este caso son los estudiantes y padres de familia.

Surge la idea del manual de evaluación de desempeño laboral del docente como una herramienta administrativa, que ayudará a identificar las fortalezas y áreas a mejorar en el desempeño del personal en lo administrativo y técnico el cual aplicándolo correctamente proporcionará lineamientos y realimentación necesaria para el buen desarrollo de los colaboradores de la institución.

El manual de evaluación de desempeño laboral del docente será esencial para la toma de decisiones en todas las áreas y dará información vital, para la institución. Habiendo efectuado un diagnóstico de la misma se pudo identificar la carencia de un proceso de evaluación de desempeño laboral del docente y considerando su necesidad, se plantea la siguiente interrogante:

¿La falta de un manual de evaluación de desempeño, repercute en la calidad laboral del docente?

1.4. Justificación:

Estudiar el desempeño laboral, mejorará el recurso humano de la institución y se logrará no sólo calidad en el servicio sino también satisfacción del estudiante y buena producción laboral.

Cuando se analiza el desempeño laboral se moderniza la gestión de recurso humano y permite mejorar su calidad, mediante la formación, capacitación y evaluación, con lo cual se pueden realizar programas de incentivos para fomentar una competencia leal entre los colaboradores.

La evaluación de desempeño laboral administrativo y técnico es una herramienta clave en todo lo relativo a recurso humano ya que por medio de ella se pueden obtener datos e información importante que sirvan de base para tomar decisiones y disposiciones que logren mejorar el desempeño humano dentro de la organización.

Es importante mencionar que el buen desempeño repercute también en el área financiera, ya que si se da un servicio de calidad, se atrae a más clientes, y esto incrementa los beneficios económicos de la institución, que a la vez permitirá mejorar los salarios del personal e incrementar la fuerza laboral.

Un manual de evaluación de desempeño laboral, establecerá los elementos necesarios de los puestos de trabajo, además será una guía detallada para actividades y procedimientos.

En consecuencia: Al haberse establecido que en la institución analizada no existe un manual de evaluación de desempeño laboral, se hace necesario crearlo para mejorar la calidad en el desempeño del docente, de la institución.

1.5. Objetivos:

1.5.1. Objetivos generales:

- Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño laboral administrativo para enriquecer la calidad laboral en la institución.
- Fortalecer el trabajo del colaborador, con base en su desempeño.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Conocer el criterio de la dirección y los docentes de la institución, sobre valores importantes que puedan ser tomados para evaluación.
- Especificar los procedimientos para evaluar correctamente el desempeño del personal docente.

1.5.3. Alcances:

- Cubrió todos los valores que la dirección espera del docente.
- La dirección de la institución colaboró en la realización del estudio.
- Se encuestó al total de docentes, reconociendo las fortalezas del mismo.

1.5.4. Límites:

- No se tuvo a la vista información financiera.
- El estudio no abarcó a colaboradores operativos ni administrativos.
- Puede ser utilizado sólo con colaboradores del mismo nivel educativo y cultural.

1.5.5. Aporte:

El estudio aportará a la organización y a los colaboradores confianza y solidez en el desempeño de servir al estudiante, puesto que por medio de esta herramienta se podrán reconocer las fortalezas y debilidades tanto de la institución como de los colaboradores.

Beneficiará a los profesionales y estudiantes de administración de empresas, ya que es una herramienta más para la toma de decisiones y establece que el buen desempeño laboral es primordial en las instituciones, además el manual de evaluación de desempeño propuesto podrá también ser utilizado en otras entidades que prestan el mismo servicio.

A Guatemala aportará un elemento indispensable, ya que ayudará a mejorar el desempeño en servicio al cliente y esto hará que las empresas tengan más éxito y trabajo, pues sólo con trabajo, nuestra patria progresa.

1.6. Delimitación del problema:

1.6.1. Espacial: El estudio se realizó en el Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, exclusivamente a los docentes.

1.6.2. Temporal: El estudio se realizó de Junio a Septiembre de 2,007.

1.6.3. Teórica: Evaluación de desempeño.

1.6.4. Tipo de investigación: Descriptiva, ya que se encargará del ordenamiento, tabulación e interpretación de los fenómenos dados.

1.7. Metodología:

La población encuestada para el estudio fue de 26 docentes, del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

1.7.1. Sujetos:

Para el marco del estudio se consideró al total de docentes del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

1.7.2. Instrumentos:

Se utilizó una encuesta, diseñada especialmente para investigar el desempeño laboral, con los factores más importantes que puedan ser evaluados en los docentes y una entrevista personal al director de la institución.

1.7.3. Procedimiento:

- Se realizó el foda de la institución.
- Se identificó la necesidad de crear una forma de evaluación de desempeño.
- Se elaboró un diagnóstico de recursos.
- Se llevaron a cabo entrevistas con el director de la institución.
- Se determinaron a las personas involucradas para la realización del instrumento.
- Se determinó la pregunta de investigación.
- Se determinaron los objetivos de la investigación.
- Se trabajó la parte teórica del tema.
- Con base en lo analizado, se procedió a realizar un manual de evaluación de desempeño laboral del docente, como herramienta administrativa.

1.8. Marco teórico:

1.8.1. Antecedentes.

Arriaga (2006), elaboró un estudio en el Hotel Casa Santander y enfoca su trabajo a los mandos medios, identificando el desempeño de los mismos. En esta propuesta, se hace énfasis en evaluar el desempeño pasado, para que el presente se pueda estandarizar con el anterior, estudia el desempeño de los individuos, grupos y organización y esto, según Arriaga González, es una práctica común, pero deben estar estructurados los procesos y cumplirlos formalmente a través de métodos establecidos, los cuales en ocasiones constituyen un componente informal que se integra sin reglas a las actividades cotidianas. El objetivo fundamental del estudio fue diseñar un proceso que muestre el desenvolvimiento de las funciones del personal en general, proporcionando a los empresarios criterios de evaluación amplios, para tomar juicios objetivos basados en un estudio sistemático.

Ferro (2007), diseñó una evaluación de desempeño, para los trabajadores de la empresa Telefacximil S.A. en la cual busca mejorar el desempeño laboral de la misma, como un beneficio general para toda la empresa, ya que si todo mejora, también mejora el salario, su modelo de evaluación fue totalmente descriptivo, utilizando observaciones y encuestas y su objetivo principal, identificar las áreas débiles del sistema de medición de desempeño, con el fin de mejorar las mediciones actuales y establecer las áreas de oportunidad, concluyendo en: Es necesaria la creación de un sistema de premiación y reconocimiento que vaya ligado con los objetivos organizacionales y personales de la institución. Todo esto para que los resultados obtenidos dieran una forma para una evaluación justa y correcta.

Carrera (2006), trabajó su tesis sobre sistemas administrativos utilizados en la empresa Del Valle S. A. en la cual el estudio de desempeño es lo primordial. Además consideró al personal como el elemento esencial y por eso es necesario aumentar el potencial del mismo, por medio del desarrollo de habilidades y

conocimientos, de manera que el desempeño del personal sea una ventaja para hacerle frente a la competencia. El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización y para ello realiza actividades como planeación, reclutamiento y evaluación de desempeño.

Noriega (2006), realizó una propuesta en la empresa Promotex de Guatemala S.A. y presenta la evaluación de desempeño como parte necesaria orientada al cliente del departamento de ventas, para obtener mejores resultados con una buena labor en las ventas y con la calidad de atención que se le brinda al cliente, además utilizó un cuestionario con un inventario de necesidades de la empresa para mejorar el servicio.

Ramírez (2006), hace una propuesta a la empresa Asesores Express para la venta de muebles de oficina, en donde la evaluación de desempeño se utiliza para mejorar las ventas de las oficinas de la zona 15 de la ciudad capital la cual concretiza en conocer los elementos que deben trabajarse en evaluación de asesores y trabajadores en general, realizando un cuestionario que permite conocer ampliamente el desempeño laboral y las funciones de los empleados.

Bran (1999), presentó un trabajo sobre los beneficios de la evaluación de desempeño del Ingenio La Unión, cuyo propósito esencial fue realizar un proceso para implementar una evaluación de desempeño, a todos los departamentos del Ingenio, incluidos los mandos medios, a quienes se les interrogó para establecer un parámetro de asignación de tareas.

Esta tesis da a conocer también los elementos humanos y técnicos que se necesitan para que los ingenios realicen un mejor trabajo, apoyándose en incentivos y mejores salarios en general, con el objeto de satisfacer plenamente a los trabajadores, en lo que respecta a salarios y bienestar en general.

Paz (1995), presenta un trabajo realizado con el personal docente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la ciudad capital, él recomendó

evaluaciones sobre el rendimiento laboral, para identificar deficiencias y necesidades de los mismos. La investigación se basó en 10 colaboradores de cada unidad académica, recomendó también asesorar a los jefes de las dependencias sobre los procedimientos para que el personal cumpla efectivamente la labor a su cargo, su modelo fue descriptivo, utilizando cuestionarios para recabar la información necesaria para su estudio y el cuestionario fue ponderado por medio de puntos, atribuidos, la mayor cantidad al personal con mejor desempeño.

Vides (2002), Propuso a la Universidad Rafael Landívar, de la ciudad capital, un estudio sobre evaluación de desempeño a personal académico de la misma universidad, en el cual utiliza también un modelo descriptivo considerando el manual de puestos como complemento en el desarrollo estratégico de la organización y apoyo a los elementos de recurso humano, el cual es un capital indispensable en todas las organizaciones y propone el manual como interacción entre logros y desempeño.

1.8.2. Marco teórico contextual:

La institución tiene como objetivos formar buenos cristianos y honrados ciudadanos, además fortalecer y desarrollar su campus para 2,000 alumnos con docentes que hagan carrera en la misma.

Sus principios y valores, se basan en la religión católica, sigue la filosofía de San Juan Bosco, Santo italiano, dedicado a la juventud, su objetivo corporativo, es brindar calidad de servicio.

Trabaja con base en planes y programas definidos, buenos salarios a trabajadores y brinda un servicio.

La institución, fue fundada el 2 de enero de 1,997, con 7 personas, a la fecha cuenta con 10 años de labor, en los cuales ha prestado servicio a la comunidad de Quetzaltenango, surge por la iniciativa del sacerdote católico Ángel Roncero Marcos.

Actualmente la institución, cuenta con 34 personas laborando en las diferentes áreas funcionales, ubicadas en las posiciones siguientes:

Director general, director técnico administrativo, sub director, secretaria, contador, auxiliar de contador, personal de servicio y personal docente.

El aporte económico, al campo laboral en este caso, para el docente, es de beneficio.

La institución, hace énfasis en la calidad del servicio, es promocionada la idea de estudiar en dicha institución utilizando la tecnología, por medio de canales de televisión, radio y prensa escrita, haciendo énfasis en el eslogan de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

Promociona la institución, confiabilidad en el servicio al estudiante, para formar personas con un buen desempeño laboral y además que cuenta con un staff de catedráticos con nivel académico alto, que fortalece la formación moral, para brindar educación integral, que responda a las necesidades educativas del medio.

1.8.3. Marco teórico conceptual:

1.8.3.1. Desempeño: Robbins y Decenzo (2000), mencionan que el desempeño es la forma de trabajo y que se puede evaluar para tomar decisiones acerca de los colaboradores y de esta manera tener documentación sobre el trabajo realizado. Es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, ejecutar lo ideado para una obra, dedicarse a una actividad, con el afán económico personal.

El desempeño real es la capacidad que tiene un colaborador de una institución para inspirar confianza y ser capaz de realizar tareas en la misma.

Chiavenato (2000), dice que el desempeño es toda actividad experimentada y definida dentro de límites, los cuales apoyan a los objetivos de las instituciones, dichas actividades tienen un propósito que valoriza la labor y que se espera en términos de calidad, con esta base es que en la institución, se espera que al mejorar el desempeño de los docentes se den beneficios a los estudiantes a los cuales se les presta el servicio. De igual forma se espera que el desempeño de los colaboradores contribuya a generar recursos financieros para el progreso de la institución en general.

1.8.3.2. Naturaleza y características de los servicios: Como mencionan Kotler y Armstrong (2003), las empresas de servicio tienen cuatro características especiales: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

La intangibilidad es una de las principales características del servicio, ya que no se puede tocar en las manos el servicio en sí, sin la evaluación de desempeño del personal docente de la institución, no es posible cuantificar, ni medir fácilmente el empeño de sus colaboradores.

La inseparabilidad, es también fundamental ya que cuando se está dando se está consumiendo a la vez y no se puede hacer una separación del servicio y el prestador del mismo.

La variabilidad, está en función de la persona que presta el servicio, ya que depende totalmente de quién, cómo y cuándo lo presta, todo es parte del actor que está representando el papel de servidor en ese instante.

La imperdurabilidad, se da puesto que los servicios no se pueden almacenar en ningún lado ni de ninguna forma, por ejemplo: Cómo almacenar la cátedra del docente, el compromiso de trabajo y los principios y valores.

1.8.3.3. Las instituciones: Según Rodas y Rodas (2004), tienen como objetivo producir bienes o servicios a fin de obtener lucro y retornar el capital invertido, asumen riesgos inherentes a su actividad económica en consecuencia son generadoras de empleo, de productos, de servicios y satisfacción a los empresarios y a sus colaboradores. Están compuestas de elementos básicos como: Recursos humanos, recursos materiales, infraestructura, lo cual determina su capacidad instalada y su nivel en relación con las demás de la misma índole, es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado objetivo, que puede ser lucro o la atención a una necesidad social. Como se ve, también es una unidad que atiende una necesidad social, en este caso la necesidad social que está atendiendo la institución es el servicio que se les presta a los estudiantes proporcionándoles educación. Además atrae recursos financieros para el desarrollo de la misma y retribución a los colaboradores.

Las instituciones son heterogéneas y para trabajar deben estar legalmente constituidas, se puede hablar de instituciones públicas, privadas y mixtas, para el caso que se está estudiando es una empresa privada.

La institución: Asume riesgos, ya que está en competencia con otras de la misma índole que buscan apropiarse del mercado; determina el servicio que presta y se especializa en el mismo; fomenta principios y valores; incentiva y organiza el trabajo; determina objetivos y estrategias a alcanzar.

1.8.3.4. Los recursos humanos y la administración educativa: La administración de los recursos humanos tiene su origen en conquistar y tener personas en las instituciones y que se logre de ellas el mejor desempeño y den al máximo de sí mismas, todo esto logrado con actitud favorable y positiva según lo dicho por Chiavenato (2000), dentro de la práctica de la administración de recursos humanos convergen varias disciplinas entre las cuales esta la educación.

La administración educativa: Mineduc (2002), maneja las corrientes y teorías en la filosofía encargada de los elementos que el docente da al estudiante, incorporando en ellos el proceso enseñanza aprendizaje, y que sustentan dicha filosofía, además incorpora en el trabajo profesional docente, la aplicación de corrientes modernas de educación, identificando teorías curriculares del proceso administrativo aplicado en general al campo educativo, la administración como base en la educación analiza directamente al recurso humano, lo cual permite conocer directamente el desempeño del docente, basado en un análisis crítico con fundamentos conceptuales, y metodológicos.

Los objetivos fundamentales de la administración educativa, se basan en formar recursos humanos especializados al más alto nivel y capaces de administrar con criterio gerencial instituciones, sistemas y programas educativos en todos los niveles, y ofrecer al estudiante la oportunidad de investigar, innovar y crear.

1.8.3.5. Cultura de calidad: Según Rodas y Rodas (2004), es un sistema de métodos de producción que económicamente generan bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores, y que se esparcen en la sociedad, buscando la efectiva utilización y la generación de la necesidad de ese servicio, que es necesario crear y superar en el consumidor final, realizando en las instituciones programas globales en los cuales cada persona y departamento asumen su responsabilidad para lograr la cultura de calidad.

1.8.3.6. Calidad docente: Sercap (2000). La calidad docente es una actitud que se enfoca a una orientación en la cual el compromiso del colaborador integra elementos que desarrollan personalidad, intereses, capacidades, habilidades, espíritu de equipo y crean un ambiente para satisfacer las necesidades de educación de los estudiantes.

1.8.3.7. Valores: Goodstein y Nolan (2001), mencionan que se deben buscar valores personales que caracterizan a los miembros del equipo, para llevar a cabo el proceso de producción en las instituciones, en todos los niveles organizacionales, resulta particularmente importante que las personas claves encargadas de tomar decisiones en una institución tengan claridad acerca de los valores personales y reconozcan diferencias existentes entre ellas.

1.8.3.8. Evaluación de desempeño: Batmeman y Snell (2004), determinan que la evaluación de desempeño de un colaborador, es un sistema que mide propósitos administrativos y de información, los cuales sirven de base para adoptar decisiones empresariales, dentro de las cuales se pueden mencionar:

Salarios, promociones, despidos. La evaluación como lo mencionan los autores, dará información que diagnosticará necesidades de capacitación, planeación y apoyará el mejoramiento continuo.

La evaluación de resultados será objetiva, puesto que se enfocará a metas de desempeño que se determinarán, para brindar al estudiante satisfacción con el servicio.

El propósito general de la institución, al evaluar el desempeño, será, entre otros, acordar metas del colaborador hacia el director de la institución, después de desarrollar un plan.

Chiavenato (2000), dice que la evaluación de desempeño es una forma sistemática de conocer el rendimiento de cada colaborador en el trabajo que realiza y que toda evaluación de desempeño estimula las cualidades de los colaboradores de las instituciones y además eleva la excelencia del mismo y desarrolla cualidades, que hacen mejorar al colaborador.

Münch y Martínez (1985), describen la evaluación de desempeño como la medición de la efectividad de los miembros de una institución. Dicha evaluación se realizará con base en los estándares de actuación y evaluación de resultados, en los cuales se tomarán en cuenta: Rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, quejas de los propios docentes y directores e informes de cumplimiento de objetivos.

Las anteriores referencias bibliográficas constituyen una importante base y herramienta fundamental para crear métodos de evaluación de desempeño, tomándose en cuenta las pruebas de los autores, Bateman y Snell (2004), quienes dicen que se han desarrollado pruebas de evaluación de desempeño para casi todas las ocupaciones.

1.8.3.9. Evaluación docente: Mineduc (2002), esta problemática contiene diversos elementos, sobre todo si es abordada desde el punto de vista administrativo, pues significa cuestionar al facilitador de la educación, sobre el desempeño de su papel. Se desea determinar y abordar un conjunto de atributos que integran al docente, tales como: Función, trayectoria, esto con el fin de lograr determinados estándares predeterminados. Es importante tomar en cuenta en la evaluación, la formación académica, sus antecedentes laborales, su labor cultural, y todos los elementos que puedan influir en el desarrollo del mismo.

Se debe procurar una evaluación que realmente refleje y rescate el desempeño del docente.

1.8.3.10. Formación docente: Seccatid (2000), el docente debe realimentarse continuamente en los aspectos técnicos y administrativos y el objetivo de la formación, es en sí: Formar un docente que se constituya en un verdadero productor de insumos y estrategias de mediación entre la realidad científica, social, política, cultural, económica y en la enseñanza. En los programas debe darse al colaborador la oportunidad de: Investigar, planificar, mejorar profesionalmente y tener acceso a la tecnología.

1.8.3.11. Capacitación docente: De Velásquez, A. (2006), toda persona que ingresa a una empresa necesita recibir capacitación y por eso la actualización científica y didáctica es fundamental para mejorar la calidad de enseñanza, la tecnología avanza rápido por eso se hace necesario capacitar permanentemente al docente, esto se puede realizar con base en programas y métodos que crean ambientes educativos que hacen que el docente esté al día con los avances.

La capacitación y la formación de docentes, contribuye a la mejora de desempeño del grupo de docentes que presta su servicio en determinada institución.

1.8.3.12. Objetivos de la evaluación de desempeño: Werther y Davis (2000), dan a conocer que la evaluación de desempeño, puede utilizarse para realimentar, mejorar salarios, prestaciones, nivelar jerarquías y promocionar a colaboradores.

Mediante la medición de desempeño, se desarrolla el puesto, se capacita en lo que sea necesario, se mejoran métodos de trabajo no claros, se amplía la información, en general, se corrigen errores que pueden estarse dando y detectarse problemas de tipo personal.

La evaluación de desempeño, permite:

- Analizar puestos de trabajo, determinando el rendimiento del colaborador.
- Seleccionar mejor al personal, evitando la rotación continua del mismo.
- Acercar al colaborador a la eficiencia y eficacia de su labor.
- Evitar imprecisiones en el puesto y mala ubicación de colaboradores.

Chiavenato (2000), da a conocer propósitos importantes de los manuales:

- Acoplamiento del colaborador al trabajo.
- Mejoras en salarios.
- Relaciones interpersonales sanas.
- Capacitación.
- Búsqueda de mejoras personales.

Además, el manual de evaluación de desempeño, permite: la valorización de la empresa por parte del colaborador y a la dirección le proporcionará una visión más amplia del personal docente para tomar mejores decisiones, en relación a: Rotación de personal, distribución de cursos, incentivos y mejoras salariales. El colaborador tendrá conocimiento sobre los aspectos que se le evaluará, esto infundirá mayor confianza para realizar su labor, reconociendo sus aptitudes y mejorando sus actitudes, comprendiendo los elementos que pueden afectar su desempeño.

1.8.3.13. Formas de evaluar el desempeño: Werther y Davis (2000), dan a conocer dos métodos que pueden ser utilizados para evaluar y que se aplican a cada institución de la manera en que los departamentos de personal, lo determinen.

a) Método basado en el desempeño durante el pasado: Se realiza una retroalimentación sobre las actividades, tanto positivas como negativas que se realizaron por parte del colaborador y se compara por medio de parámetros preestablecidos en los lugares de trabajo, sobre la forma de desempeñar el puesto.

b) Método de evaluación basado en el desempeño futuro, bajo la formulación de propósitos específicos: Propósitos que van más allá de los desempeñados y se compara el resultado, eliminando al final el propósito planeado y después buscar otros para alcanzarlos y se buscan los factores que puedan perjudicar el desempeño laboral actual, para que cuando se llegue a lo planificado, se determine si se llegó a lo esperado.

Mondy y Noe (1997), hacen énfasis en los siguientes métodos:

Escala gráfica: Se realiza una lista de varios factores a calificar y se les da valor numérico, por supuesto ponderando el mejor desempeño con la mejor calificación.

Método de selección forzada: Se realiza un racimo de frases descriptivas, las cuales deberán tener características claras de los evaluados y el evaluador deberá situarlos donde más se apliquen, para calificar el desempeño.

Método de lista de Verificación: La persona que evalúa deberá seleccionar frases u oraciones que más se apliquen al colaborador, generalmente es el jefe inmediato superior quien lo aplica.

Método de incidentes críticos: Se trabaja con un documento diario de actividades en las cuales el evaluador registra lo positivo del colaborador.

Método de verificación de campo: Se le concede puntos al colaborador, por parte de personal calificado, generalmente del departamento de personal, cuanto más calificado sea el evaluador, mayor confianza tendrá el colaborador.

Método de escala de calificación conductual: Se determinan parámetros conductuales, los cuales son específicos en cada tarea, estandarizándolos en aceptables y no aceptables.

Método de categorización: Se realizan escalas de lo positivo y lo negativo que pueda realizar un colaborador.

Métodos Psicológicos de evaluación: Se utilizan personas especializadas y evalúan básicamente aptitudes y actitudes.

Método de distribución forzada: Consiste en evaluar al colaborador en base a números, al mejor se le aplicará la calificación más alta.

Método de comparación por parejas: Evalúa a los colaboradores de dos en dos, puede ser también por turnos, anotando en hojas, qué desempeño es el mejor para la empresa.

Método de auto evaluación: Este método es muy importante, puesto que cada colaborador, en muchas ocasiones sugiere los aspectos positivos y negativos en cuanto al puesto de trabajo y su base es alcanzar objetivos.

Método de coevaluación: Mineduc (2002), se plantea como un supuesto de simulación, en el cual se realizan diferentes formas de desempeño, registrando todos los hechos, los cuales se utilizan para potenciar el espíritu crítico, así como adquirir el hábito de consultar y compartir una meta con un grupo de colaboradores, funciona como una herramienta que en la evaluación da a conocer habilidades para el buen desempeño, en forma recíproca o conjunta de una actividad realizada entre varios.

Método de evaluación de 360 grados: Dessler (2001), propone recabar toda la información en torno al desempeño y al colaborador, dicha información debe ser interna y externa y con base en lo recaudado, realiza cuestionarios para establecer el desempeño.

Método de Competencias: Spencer (2000), sugiere realizar competencias dentro de los propios colaboradores de las instituciones, provocando con ello mayor apego y armonía al trabajo, determinando por supuesto, bases éticas de competencia, pues de lo contrario incidiría en deslealtad y falta de compañerismo.

Todas las formas de evaluación de desempeño, mencionadas deberán de conducirse apropiadamente, y se deberá procurar el mejor aprovechamiento en su utilización.

Cuando se determine una forma de evaluación es aconsejable según Bateman y Snell (2004), que se tomen en consideración varios aspectos, dentro de los cuales sobresalen para el presente estudio en la institución:

- Buscar todas las consideraciones legales, que afecten al tema.
- Realizar las normas de desempeño, sobre el análisis del puesto.
- Siempre en la inducción del puesto, comunicar a los colaboradores las normas de desempeño.
- Evaluar a los colaboradores sobre comportamientos específicos del puesto.
- Tener toda la información de la evaluación, formando un banco de datos de la misma.
- Elegir un evaluador objetivo.

1.8.3.14. Pasos de evaluación: Robbins y Decenzo (2002), mencionan pasos, para una mejor evaluación:

- Concretizar el puesto.
- Definir los parámetros de evaluación.
- Aclarar el diseño de evaluación.
- Búsqueda de evaluadores idóneos.
- Análisis de datos.
- Resultados y realimentación.

Antes de realizar una evaluación de desempeño es importante:

Reunir al máximo datos del puesto a estudiar y determinar los estándares.

Darle confianza al colaborador, informándole con anterioridad, para evitar que se sienta amenazado. Buscar el mejor lugar y el mejor momento, para evitar la incertidumbre y ser totalmente discretos en los resultados de evaluación de desempeño con los demás colaboradores.

Chiavenato (1994), sugiere algunas formas para la mejor evaluación de desempeño:

- Establecer comunicación en ambas vías (director-docente) y explicar cómo procede la entrevista, tomándose el tiempo necesario.
- Que el evaluador sea totalmente objetivo, al analizar los puntos fuertes y los débiles del colaborador.
- Resolver diferencias entre lo aportado por el superior y el colaborador.
- Fijar metas para mejorar, identificando las áreas que necesitan reforzarse.

Werther y Davis (2000), señalan que también es posible que surjan inconvenientes cuando se evalúa el desempeño, por las razones siguientes:

- Falta de medición: No existen estándares de comparación y la evaluación llega a ser subjetiva, o existen sólo estándares sin importancia, o no reales.
- Error en la capacidad del evaluador.
- Mala información de lo evaluado.
- Falta de dirección cuando se informa al colaborador sobre los resultados, para mejoras posteriores y ambigüedad o confusión en las apreciaciones.

Bateman y Snell (2004), también mencionan que los inconvenientes en el desempeño, pueden denominarse brechas que realmente se definen como la diferencia entre el desempeño real y el deseado, esta brecha se entiende como un desempeño deficiente.

Pero precisamente no sólo se da la brecha cuando se está realizando mal la tarea, sino también cuando las cosas están haciéndose correctamente, pero se descubre que se pueden hacer las cosas mejor de lo que se están realizando, en este momento es cuando las instituciones aprovechan las oportunidades para mejorar el desempeño, en el caso de la institución, se pretende que el servicio que ofrece a los estudiantes, sea mejorado para aumentar su nivel en el mercado.

Esto que se menciona es cuando los innovadores buscan poner en práctica ideas mejores a las que se practican.

Chiavenato (2000), determina beneficios que son aprovechados por la institución, el director y el colaborador, estos son:

A la institución:

- Evaluará su fortaleza en cuanto a personal y evitará rotación.
- Sabrá cuando se necesita actualizarse y establecerá ascensos o transferencias.
- Proyección y oportunidades de progreso.
- Mejorará relaciones humanas.

Al director:

- Conocerá y evaluará mejor el desempeño y comprenderá a su personal.
- Entenderá expectativas de superiores y de subordinados.
- Aprenderá con el desempeño de los demás.

Al colaborador:

- Sabrá en qué lugar está situado.
- Encontrará cuáles son las expectativas de superiores y de compañeros.
- Mejorará en las áreas débiles.
- Mejorará salarios.
- Obtendrá ascensos.
- Crecerá profesionalmente en la institución.

Por su parte Franklin (2007), menciona algunas ventajas que se dan cuando se realiza una evaluación de desempeño.

Sobresalen dentro de las principales:

- Mejorar el desempeño del docente.
- Incrementar las formas de compensación.
- Mejor ubicación del colaborador en cuanto a cursos impartidos.
- Determinación de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación de carrera docente.
- Ajustes a la información de recursos humanos.
- Apoyo a los elementos que pueden influir ya sea en forma negativa o positiva en el desempeño del docente.

1.8.3.15. Definición de manual de evaluación de desempeño: Infojobs.net. (junio 2007), escribe que es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto al personal.

Es un estudio analítico y sistemático, realizado con objetividad, para determinar el desempeño del colaborador de una institución, en este caso un documento que podrá ser utilizado en el Colegio Tecnológico Don Bosco como herramienta para determinar el desempeño de sus colaboradores.

1.8.3.16. Usos del manual de evaluación de desempeño: Es una base para el desarrollo y para conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para la administración, definición de funciones y establecimiento de bases reales de desempeño.

Es una herramienta necesaria porque permitirá determinar y analizar la forma en que están desempeñando su trabajo.

El manual de evaluación de desempeño laboral también desarrollará el potencial humano, actualizará y proporcionará más dinámica a la política de recursos humanos de la institución, como lo menciona la página de Internet Infojobs.net. (junio 2007).

El manual de evaluación de desempeño laboral propuesto para la institución, identificará el rendimiento laboral, que el colaborador presta a la misma, la aportación personal que cada colaborador da a su desempeño, la relación que tiene su desempeño con los objetivos, las metas de los colaboradores en cuanto a realizar una carrera laboral en la institución, la precisión con que cumple sus actividades, su empeño, laboriosidad y su apego a lo establecido como estándar.

El manual de evaluación de desempeño laboral funcionará en la institución como verificación de cuotas de trabajo cumplidas.

1.8.3.17. Concepto de estándar de desempeño: La página de Internet Monografias.com (junio 2007), dice que son parámetros que permiten mediciones más objetivas, surgen del análisis de puestos y dan a conocer las normas específicas de desempeño, basándose en responsabilidades.

Bateman y Snell (2004), mencionan que toda institución, fija metas en rendimiento, innovación y satisfacción, en este caso de docentes y estudiantes de la institución, también se espera un nivel de desempeño, acordando que además los estándares funcionarán como medidas para evaluar el desempeño real, en sí, se puede decir que estándar es el comportamiento esperado para una meta con un nivel deseado.

1.8.3.18. Perfil del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco:

I. Identificación del puesto:

Título del puesto:	Docente.
Nombre usual del puesto:	Catedrático.
Puestos:	Docentes para área básica y cultura general. Docentes para área técnica.
Personas bajo su cargo:	Estudiantes de la institución.

II. Naturaleza del puesto:

Trabajo de docencia que consiste en atender a grupos de estudiantes, tiene como objetivo incentivar al alumnado a estudiar y participar en la sociedad, buscando la satisfacción y el incremento del mismo, bajo el cumplimiento de programas.

III. Descripción de funciones y actividades:

Impartir cátedras (según cursos asignados).
Diseñar estrategias de trabajo.
Planificar y organizar su desempeño en la institución.
Planear, organizar y dirigir al estudiante en su objeto de estudio.
Brindar apoyo y orientar al estudiante para que logre su competencia de estudio.
Brindar apoyo e incrementar buenas relaciones interpersonales con estudiantes y compañeros de desempeño.
Evaluar a los estudiantes, fomentar la puntualidad.
Perseverancia y constancia.
Capacidad de trabajo.
Revisar y calificar documentos de estudio y actividades relativas al desempeño de docencia.



IV. Área técnica:

Con conocimientos sobre: Mecánica automotriz, dibujo de construcción, computación, diseño gráfico, dibujo técnico, idioma inglés, electrónica, electricidad.

V. Requisitos:

Escolaridad:	Título de nivel medio, constancia de estudios universitarios. Título de profesor de enseñanza media.
	Constancia de los estudios especiales recibidos (computación, inglés, música).

Experiencia previa:	Haber laborado como docente en otra institución educativa.
---------------------	--

VI. Habilidades y destrezas:

Buen ritmo de trabajo.
Fluidez verbal.
Capacidad de comunicarse.
Capacidad de trabajo.
Fortaleza mental y física.
Disciplina.
Integridad moral.
Para dirigir.
De relaciones humanas.
De trabajo bajo presión.

VII. Otros requisitos:

Católico.
Extrovertido.
Facilidad para detectar problemas.
Edad: entre 23 y 50 años.
Ordenado y disciplinado.
Conocimientos de psicología.
Entrega.
Liderazgo.
Capacidad de análisis y síntesis.

Fuente: Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

1.9. Presentación y análisis de resultados:

El conocer resultados es importante, para el desarrollo administrativo de la institución y para el desarrollo del presente trabajo, ya que muestra información que puede ser requerida para determinadas acciones relativas al desempeño. Dichas acciones podrán ser utilizadas no sólo a favor de la dirección, sino también a favor de los docentes.

Para recopilar la información se elaboraron 2 boletas que se adjuntan en los anexos 3 y 4:

- a. Boleta para el director de la institución. El resultado de la entrevista presenta aspectos generales considerados por la dirección como base para el buen desempeño de los docentes.

- b. Encuesta dirigida a los docentes de la institución. La encuesta de información a docentes da a conocer aspectos relevantes sobre el desempeño de los mismos, dentro de la institución.

a. Entrevista sobre desempeño laboral:

Universidad Panamericana
Campus Quetzaltenango
Facultad de Ciencias Económicas
ACA en Administración de Empresas.

Boleta de información:

Dirigida a:

El director del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

1. ¿Qué espera de su personal docente?

R: Amor a su trabajo y entrega al mismo.

El amor es la verdadera escuela, según la entrevista con el director de la institución, se estableció que se espera que los colaboradores realicen su trabajo con amor y entrega al máximo para alcanzar los objetivos fijados.

2. ¿Qué es lo más importante, para usted en un docente?

R: Que quiera lo que hace, porque, si uno no realiza su trabajo con gusto, de nada

serviría que tuvieran muchos títulos.

Para alcanzar los objetivos fijados se debe confiar en la diligencia del colaborador, lo más importante en un docente, para el director, es querer su trabajo, puesto que de esta manera su desempeño será óptimo, por lo que el docente debe comprender exactamente el papel que representa.

3. ¿Qué es el desempeño?

R: Es la forma en que trabaja un empleado o cualquier persona dentro de su rol.

Para el director el desempeño es el proceso que determina una labor, es la forma de trabajo, que asume el docente, para llevar a cabo planes, en sí es el rol que determina la acción que representa el mismo.

4. ¿Cree necesario medir el desempeño?

R: Considero que sí.

Para el director es claro que sí se debe medir el desempeño laboral, pues esto contribuye a la determinación de estrategias de personal, en beneficio de los docentes, la institución y los estudiantes.

5. ¿Cómo considera el desempeño de su personal docente?

R: Eficiente en la mayoría de ellos.

El director menciona que debe hacerse uso de las diversas habilidades de los docentes, dice que su personal es óptimo en su mayoría, puesto que siguen las normas y determinaciones que exige para el buen servicio al estudiante.

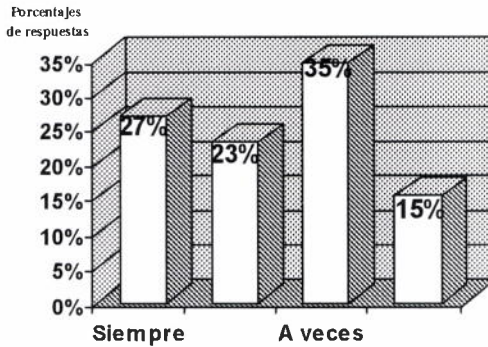
6. Enumere por favor, todos los valores que crea necesarios medir en el desempeño del personal docente.

R: En muchas ocasiones es necesario cambiar la forma de diseñar los puestos, para el director es una gama de valores importantes, los necesarios para un buen desempeño laboral del docente, según el perfil son: Puntualidad, regularidad, disciplina, orden, dominio del conocimiento a transmitir, productividad, iniciativa, calidad, confianza, cumplir normas, aplicación de métodos didácticos, honestidad, entrega, identidad, responsabilidad, moral, toma de decisiones. Que cubren la mayoría de valores para desempeñar el puesto.

b. Encuesta dirigida a docentes:

Gráfica No. 1

Se entera usted, cuándo es evaluado su desempeño.

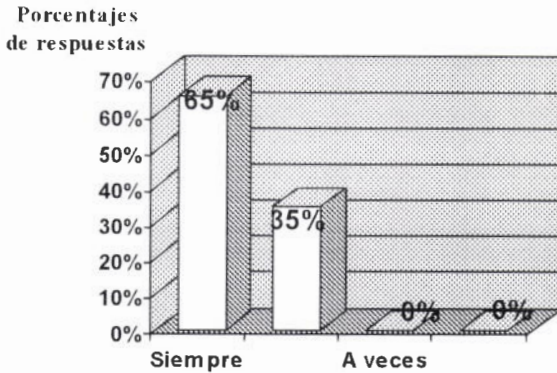


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Dentro de las observaciones en las respuestas de los encuestados, se hace notar que los docentes mencionan que no existe realmente una técnica de evaluación de desempeño laboral, por lo que se considera muy subjetiva y nunca se da a conocer los resultados, como lo muestra la gráfica número 1. Francklin F. (2007), escribe que la evaluación de desempeño tiene ventajas y debe de ser aprovechada por los directores y supervisores, para tener un control exacto y un base concreta para tomar decisiones, también describe que la evaluación de desempeño, aumenta la productividad en general de las empresas, con beneficio a la misma y al docente, la evaluación es un indicador de logro y es una señal, un criterio, que se convierte en un proceso que adoptado correctamente, logra encontrar más capacidades al docente.

Gráfica No. 2

Planifica su desempeño en la institución.

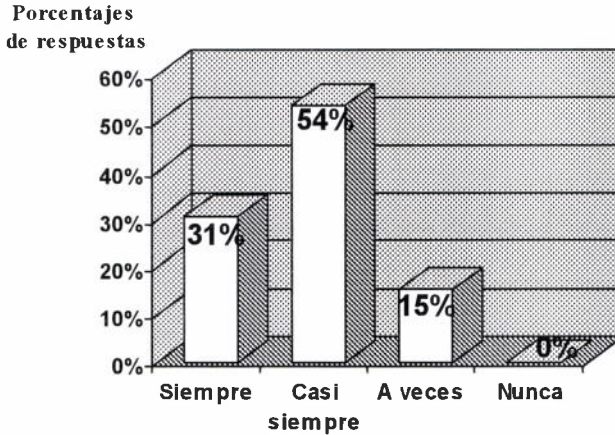


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Para el caso que presenta, la gráfica número 2, muestra que en algunas ocasiones los docentes no planifican, ellos mencionan que las planificaciones son anuales y se confían, sin embargo la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo y esto la hace primordial en el desempeño laboral del docente, es importante entonces que los docentes planifiquen su labor y alcanzar con ello los objetivos trazados por la institución, dando como consecuencia una buena calidad en la prestación del servicio, evitando la improvisación del mismo, ya que la planeación consiste en decidir con anticipación y buena estructura las acciones adecuadas que se deben ejecutar. Münch y Martínez (1985), mencionan que la planificación es necesaria, pues con la misma se comprueban y comparan los resultados de la labor que se realiza en un período de tiempo determinado, incidiendo en mayor apego a los objetivos fijados y contribuye a un control más detallado, gracias a que se pueden comprobar los resultados, con los planes y lo realizado por cada docente.

Gráfica No. 3

Logra cumplir todas las tareas que exige su trabajo.

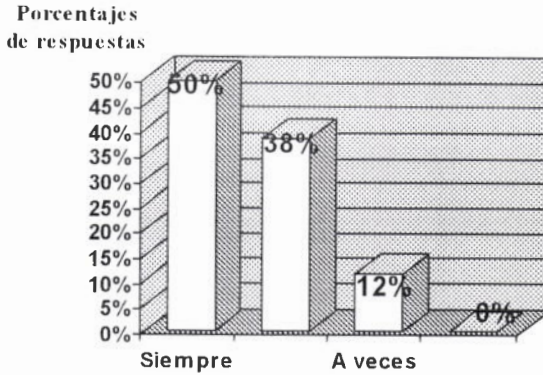


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

El cumplir con los objetivos, es esencial en el desempeño laboral de cualquier institución y en el presente caso, como lo muestra la gráfica número 3, es mayor el porcentaje de docentes que casi siempre cumplen con las tareas determinadas, existen algunos que a veces no llegan a las mismas, debido a esto, es necesario que se diseñe y determine un manual de evaluación de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, básicamente para lograr estimar el rendimiento laboral, también será una etapa en la cual se detectan posibles debilidades y se logren mejoras. Werther y Davis (2000), indican que el cumplimiento de las tareas, es importante en las organizaciones, ya que permite alcanzar los propósitos planeados, con esto se verifica el desempeño, desarrollando una acción de conducta que hace que los otros colaboradores, se empeñen en desarrollar su labor de la mejor manera posible.

Gráfica No. 4

La institución se interesa por brindarle nuevos conocimientos y desarrollar habilidades.

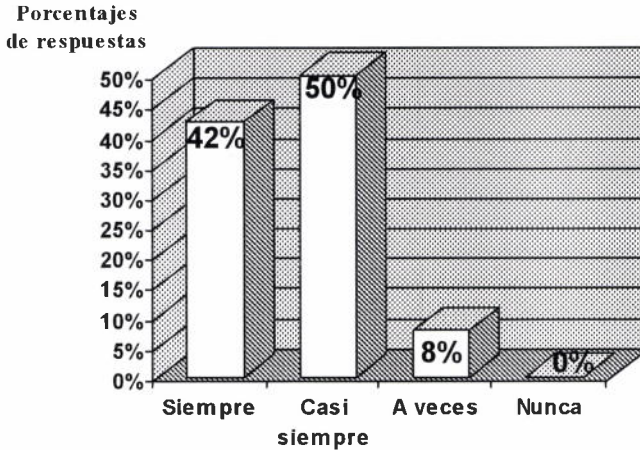


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

La institución, responden los encuestados, se interesa poco en proporcionar nuevos conocimientos y en el desarrollo de habilidades, como se ve en la gráfica número 4, esto debe mejorar, ya que la capacitación y actualización continuos son importantes el colegio, necesita desarrollar este tipo de programas, algunos docentes manifestaron su deseo, que la institución, planifique este tipo de eventos y con ello incrementar su potencial por medio de seminarios, charlas, actualizaciones y/o conferencias. Mondy y Noe (1997), expresan que se requiere de un sistema formal en el cual también es necesario que todos los involucrados, en el mismo (la institución en general), pueda cada día tener nuevos conocimientos y experiencias, en todos los ámbitos, debido a que la cultura general y específica es básica en todos los niveles jerárquicos en donde se desarrolla la administración y más si es el caso de una institución dedicada como el presente estudio a prestar un servicio educativo.

Gráfica No. 5

Realiza su trabajo en armonía.

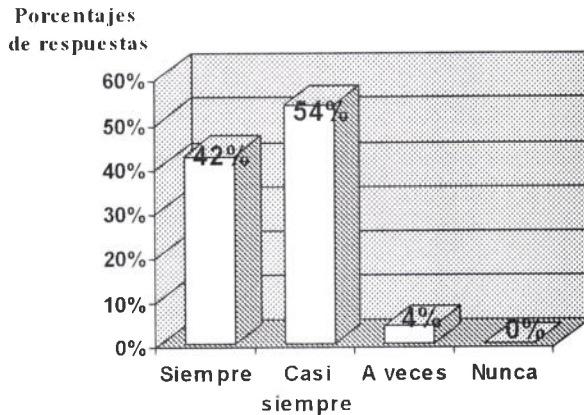


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

La gráfica número 5, da a conocer que solamente un 50% de los docentes realizan su desempeño con armonía, por lo que es necesario desarrollar más apego a los objetivos de la institución, los docentes deben valorar su trabajo y debe lograrse en base a una coordinación en armonía y respeto mutuo, integrando al mismo a la estructura básica de ideal de persona que quiere formar la institución, para evitar la falta de armonía o desgano en el mismo y con ello preservar la estabilidad económica, laboral y social del docente. Bateman y Snell (2004), describen que se debe hacer énfasis en las actitudes y motivaciones para que el colaborador sea un sujeto activo, y forme parte integral de las actividades de la institución y así, pueda comprender de forma clara el papel que representa y que su labor, sea realizada como parte de un compromiso adquirido, en el cual se necesita que el trabajo se realice con valores, actitudes y normas, a favor de la institución en general.

Gráfica No. 6

Realiza esfuerzos adicionales, haciendo más de lo encomendado.

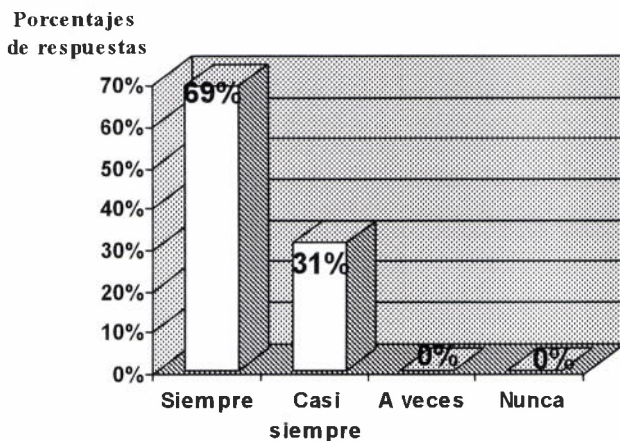


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Es relevante que se necesita que todos los docentes realicen un mayor esfuerzo en su desempeño para alcanzar las metas propuestas por la institución, sin embargo la gráfica número 6 muestra que no todos los docentes se desempeñan con su mayor esfuerzo, haciéndose necesario estimularlos para que desarrollen sus actividades con mejor ánimo, dando todo su potencial. Chiavenato (2000), comenta que al realizar esfuerzos adicionales los colaboradores, se adecuan aún más a la organización, y esto es positivo, ya que genera un clima permanente de deseo de realización, garantizando la cooperación y uniendo al equipo, el lograr mayor esfuerzo significa no improvisar, trabajar sin desgano, no cometer injusticias, no desperdiciar el tiempo productivo. Engstrom T. y Mackenzie R. (2001), mencionan que si se quiere que el personal aporte más a las organizaciones, es necesarios motivarlo, proporcionarle confianza, animarlo e impulsarlo a que adopte la decisión necesaria.

Gráfica No. 7

Es reservado y confiable con la información de su desempeño cuando afectan a la institución.

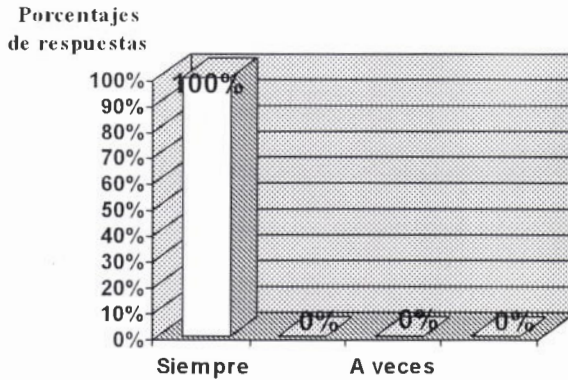


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

El medio ambiente ético es parte del medio ambiente social, por lo tanto el docente de la institución forma parte de los mismos incidiendo en que los docentes en su mayoría son reservados y confiables en su desempeño, como se muestra en la gráfica número 7, el docente de la institución con su demostración de confianza, crea una visión al colegio que permite al mismo prestar el servicio de la mejor manera, logrando que la organización enfrente un futuro satisfactorio, para atraer nuevos clientes y posicionarse en el mercado. Keith D. y John W. (2000), comentan que se debe orientar al docente, hacia un clima organizacional en el cual la experiencia de trabajo sea percibida o experimentada como un equipo, el cual determinará el accionar de toda la organización, y que la estructura cree un sentimiento de responsabilidad creando más apego a la misma.

Gráfica No. 8

La dirección del establecimiento prefiere el éxito del equipo en general, que el éxito individual.



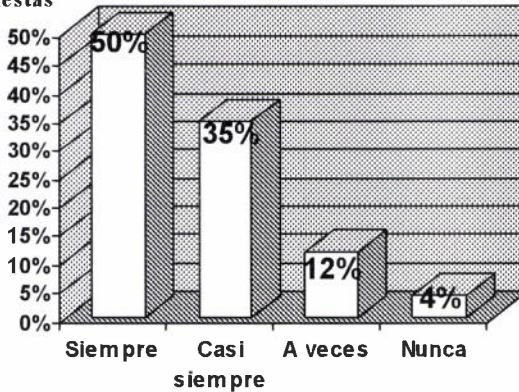
Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

El rendimiento de equipos es importante, en este caso cuando se refiere al éxito de la institución sin duda la dirección prefiere el éxito del equipo, con el objeto de mejorar la calidad de servicio, como se muestra en la gráfica número 8, cuando se trata de éxito, la dirección, respondieron los docentes, busca acciones para asegurar logros de los miembros del mismo y sobre todo asegurar no sólo el éxito en una función sino también en toda la prestación del servicio, generando el complemento de las habilidades individuales, para que tengan un objetivo común, y el enfoque de desempeño sea orientado a el éxito. Bateman y Snell (2004), mencionan que un equipo debe ser verdadero y que es la única forma que estos se integran a la organización, este debe tener habilidades complementarias y suplementarias y que deben estar comprometidas con objetivos o metas y enfoques comunes, en los cuales se consideran todos los miembros mutuamente responsables, para un trabajo integral, en donde se desarrolle todo el potencial que debe tener el colaborador, por tal motivo se deben incentivar proyectos de equipo a largo plazo, por la forma de servicio que se presenta en la misma.

Gráfica No. 9

Premian la iniciativa en su desempeño.

Porcentajes
de respuestas

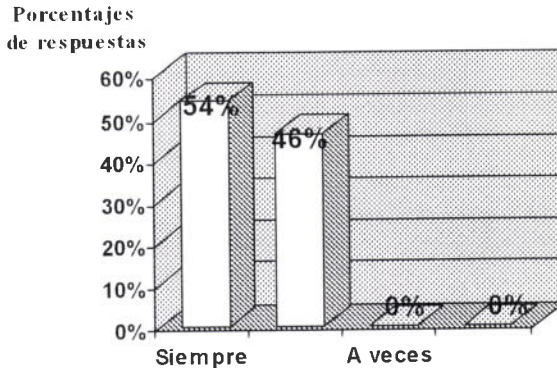


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

La gráfica número 9, muestra que sólo el 50% de docentes responde que ha sido premiado, pero existen docentes que nunca recibieron recompensa por su desempeño, esto lo dan a conocer los mismos, indicando que hace falta que la institución reconozca su iniciativa, cuando realiza su desempeño bien y alcanza los objetivos trazados, si se valora más la iniciativa, el docente estará más satisfecho personalmente, como consecuencia, su desempeño mejorará notablemente. Werther y Davis (1996), hacen énfasis que parte de un programa de evaluación de desempeño, es valorizar la labor de los docentes, puesto que es un beneficio fundamental para la institución y para el colaborador, por medio de él reconocimiento de un buen desempeño se valorizan las actuaciones y se tiene la oportunidad incluso de elaborar programas de incentivos, que hagan que el colaborador, tenga apego a la labor que desempeña, lo que hace necesario que la dirección de la institución, desarrolle programas de incentivos, para crear un ambiente de trabajo más agradable al colaborador.

Gráfica No. 10

Dedica el tiempo necesario a su trabajo.

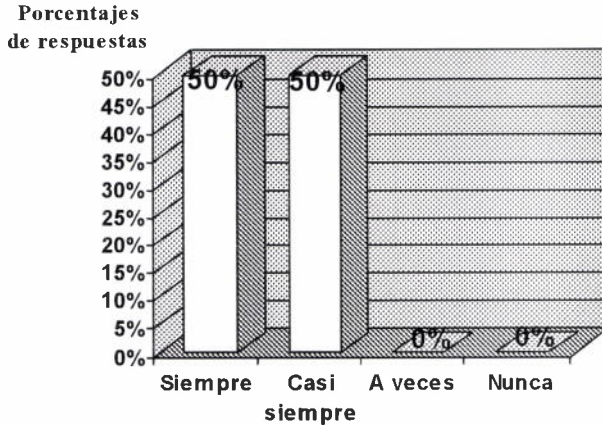


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

El trabajo se puede hacer, aprovechando de forma óptima el recurso tiempo, en la institución en general el dedicar el tiempo necesario a su desempeño es común en los docentes como se muestra en la gráfica número 10, pero puede transformarse positivamente, en beneficio de la institución. Chiavenato (2000), menciona que el tiempo debe estandarizarse con el objeto de lograr mayor eficiencia y eficacia en el colaborador de las instituciones, indica también que se debe distribuir uniformemente el trabajo, para que no existan períodos en que él colaborador falle, o sea excesivo, debe procurarse la eliminación de desperdicio de todo esfuerzo humano, adaptando a los colaboradores a la labor, entrenar a los colaboradores, mayor especialización en las actividades y establecer normas bien detalladas para ejecutar el trabajo, cuando un colaborador dedica más tiempo a su labor la institución encuentra más modelos de conducta, interpreta mejor las actitudes, aptitudes e intereses, recopila información más rápida del entorno y además recopila indicadores de capacidades aún no explotadas del docente.

Gráfica No. 11

Va, siempre en su desempeño, acorde a la misión y visión de la institución.

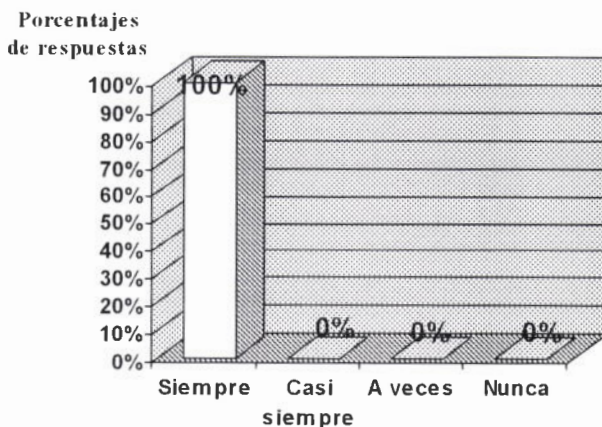


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

La institución, debe dar a conocer exactamente a sus docentes y estudiantes, su misión y su visión, para que todos en conjunto puedan llevar a cabo lo planeado, la gráfica número 11 muestra que sólo el 50% de los docentes conocen exactamente la visión y misión de la institución. Varela (2001), menciona que el proceso de formación de instituciones es básico, por lo que las mismas deben dar a conocer exactamente a sus docentes, los derroteros a los cuales se enfrentan, para que sirvan de apoyo y lograr los objetivos de la organización, esto influirá para asegurar al máximo la prosperidad al patrono y al docente, demostrando con la misión y visión identidad de intereses entre ambos. Si se dan a conocer la misión y la visión, se entendería claro el propósito básico de la institución y la dirección estratégica a largo plazo de la misma, ya que ambas son la declaración de la razón de ser de las empresas, dará un enfoque más dinámico y ayudará a la confianza del colaborador en su tarea.

Gráfica No. 12

Es importante para usted desempeñarse con principios y valores.

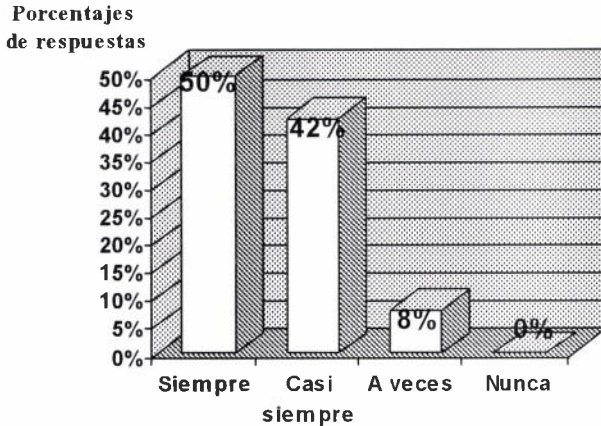


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Las virtudes deben ser compatibles e imitables, en el caso de los docentes de la institución, es importante para el 100% desempeñarse con principios y valores y esto es parte del servicio que se brinda, como se observa en la gráfica número 12, los docentes responden que buscan al máximo alcanzar la filosofía propuesta por la institución, poniendo en práctica los principios y valores dados por la misma, logrando comprender costumbres locales, normas éticas y leyes aplicables a la institución. Braido P. (1984), escribe que se deben desarrollar enunciados de misión y sólidos valores que apoyen las actitudes positivas del docente, en donde se realice un camino por todos los ambientes que se puedan regular por medio de la moral, involucrando al máximo no sólo a docentes sino a todos los que formen parte de la organización, es importante articular con claridad los valores que la institución tiene como base y capacitar a los colaboradores sobre la aplicación de los mismos.

Gráfica No. 13

Es puntual con respecto a lo encomendado.

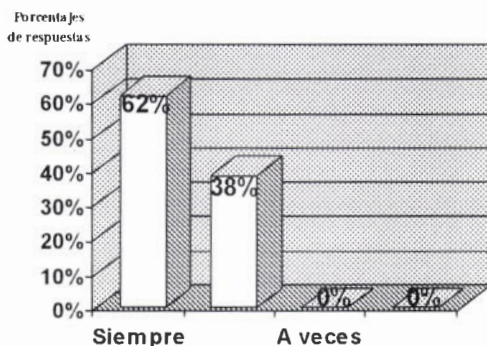


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

La puntualidad es parte esencial de desempeño, además la búsqueda del mismo es básico, el estar en el momento que se necesite con los elementos necesarios, es vital en el desempeño de un docente, sin embargo como se muestra en la gráfica número 13, algunos a pesar de saber lo importante que es todo a su tiempo, aún no se esfuerzan, es entonces importante evaluar la puntualidad en los docentes, creando conciencia para que los mismos comprendan su actividad como ejemplo a seguir y de no fallarle a los alumnos que se han confiado a su acción, además tiene un compromiso con la institución, pues la puntualidad es un valor personal que debe sobresalir, para prestar un buen desempeño. Bateman y Snell (2004), comentan que la puntualidad forma parte de la gama de valores que debe practicarse en las organizaciones, pues depende de este factor que se realice de la mejor forma el trabajo, encamina hacia la confianza del cliente, y la seguridad de la organización de que el servicio está acorde con los planes trazados y que el personal es el idóneo para el puesto.

Gráfica No. 14

Fomenta en su desempeño relaciones interpersonales positivas.

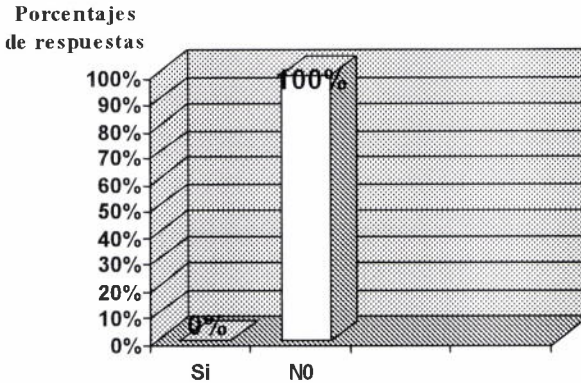


Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

La gráfica número 14, muestra que la mayoría de docentes fomentan relaciones interpersonales positivas, en su entorno, esto lo realizan los mismos como parte de la responsabilidad social y el sistema de reglas que se dan en la institución, demostrando con ello apego a los principios de la misma, además como apoyo al buen desempeño y para prestar un buen servicio. Sercap (2000), escribe que en el desempeño de cualquier profesión u ocupación plantea al hombre una serie de responsabilidades y el fomento de buenas relaciones es un compromiso que adquiere un colaborador, puesto que enriquece su entorno, ya que atiende seres humanos en etapas de formación e integración de la personalidad. Braido (1984), menciona que las relaciones con el medio de trabajo, son relaciones extremadamente complejas, entonces debe el hombre que realiza la labor, enfrentar su medio con buenos ejemplos, demostrando amistad, interés y cordialidad en el entorno.

Gráfica No. 15

Está usted informado si existe manual de evaluación de desempeño en la institución.



Fuente: Investigación de campo, personal Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño laboral, es un aspecto muy importante en la administración de recursos humanos, ya que no es un fin sino un medio para mejorar el desempeño, en este caso y como lo indica la gráfica número 15 en la institución, no se cuenta con un método exacto de evaluación de desempeño, según lo que responden, el 100% de los encuestados, no saben que exista una forma de evaluación y la que ellos consideran es sólo una evaluación subjetiva, sin ningún parámetro y nunca se enteran cuándo exactamente los están evaluando o posiblemente nunca los evalúen.

Odiseo.com. (marzo 2008), menciona que es un proceso, por lo que debe facilitar el desarrollo y la realización personal y siempre se hará en función de las competencias propuestas y que la evaluación sea un estudio que permita valorar la labor de docencia, para toma de decisiones que beneficien a la institución en general.

Goodstein L. y Nolan (2001) mencionan que debe ser integral, para que la misma llene los objetivos y pueda ser aceptada por el docente y objetiva para el empresario, ésta requiere la compilación y estudio de una variedad de indicadores de desempeño, representa un examen general.

Implica un análisis reciente de revisión de fortalezas y debilidades de los colaboradores, identificando áreas a mejorar, que de no saberlas seguirán dándose los errores en la tarea asignada.

Representa un examen general en términos de índices básicos de desempeño de personal en cuanto a calidad, operaciones y servicios, esto requiere bastante tiempo y niveles de responsabilidad altos por parte de quienes realizan las evaluaciones.

Es importante disponer del tiempo suficiente para reunir los datos, con el fin de que el análisis sea lo más profundo, ético y real posible, los indicadores de logro deben ser la base general para las evaluaciones y estos deben ser objetivamente verificables.

Es importante recordar escriben Engstrom T. y Mackenzie R. (2001), se establecen los niveles de desempeño. cuando se instauran criterios y métodos para evaluar y formas para establecer resultados.

1.10. Exposición y discusión:

La institución, no posee un manual de evaluación de desempeño laboral del docente, que sirva de herramienta para la dirección y que apoye a los docentes a desempeñarse de la mejor manera, es por esta razón que a continuación se presentan, teorías de diferentes autores, las cuales son fundamentales en la toma de decisiones para la búsqueda de un desempeño óptimo:

Los autores y teorías son:

Robbins y Decenzo (2000), mencionan que la evaluación de desempeño, es un apoyo a los objetivos de las instituciones, puesto que el servicio es mucho más que sólo ofrecerlo, al contrario, hoy responde a la necesidad de dar en este caso al estudiante: calidad, esmero, afecto y respeto.

Batmeman y Snell (2004), determinan que la evaluación de desempeño laboral de un docente, es un sistema que mide propósitos administrativos y de información, los cuales servirán de base para adoptar decisiones empresariales, esto ofrece el manual de evaluación de desempeño a la institución.

Chiavenato (2000), menciona que la evaluación de desempeño laboral, es una herramienta que apoya a la institución, determinando elementos que a simple vista no pueden ser detectados, esto se dice en base a la encuesta que se realizó, ya que ella dio como resultado que se necesita del manual de evaluación de desempeño laboral del docente, para proporcionar un mejor servicio.

Kotler y Armstrong (2003), las empresas de servicio poseen elementos especiales, entonces la evaluación aquí no es un fin sino el medio para alcanzar un mejor desempeño. El manual de evaluación de desempeño laboral del docente, como herramienta administrativa, es necesario puesto que agrega confiabilidad y validez al trabajo.

Braido (1984), dice que la equilibrada y controlada forma de trabajo, es básica en todas las instituciones, esto trae como consecuencia, el amor y confianza al desempeño y si éste es medido se obtendrán grandes beneficios. Por esta razón, es necesaria la utilización de un manual de evaluación de desempeño laboral del docente.

Varela (2001), menciona que el trabajo es un medio de satisfacción de necesidades y los colaboradores deben reconocer que cuando hay productividad en el desempeño, la economía de cada uno de ellos mejorará notablemente, por lo tanto: El manual de evaluación de desempeño laboral del docente, dará oportunidades de mejoras salariales y de status en el medio donde se desarrolla, además la institución obtendrá beneficios económicos posicionándose financieramente estable.

Francklin (2007), da a conocer que la integración de equipos que quieran llegar a un propósito, debe evaluarse, para que se pueda obtener la satisfacción de todos los elementos que integran el mismo y a los que se les brinda el servicio.

Rodas y Rodas (2004), escriben que las instituciones tienen fines de diferente índole y que están integradas por diferentes recursos, los cuales llevan a alcanzar las metas propuestas. Lo primordial en las instituciones es el recurso humano y éste debe estar capacitado, para la realización de los planes propuestos y generar un servicio de excelente calidad, en este caso una educación que logre en el estudiante un cambio integral. Con el manual de evaluación de desempeño laboral del docente, se obtendrán cambios positivos para el desarrollo de un mejor desempeño.

Como base del trabajo se presentan en los párrafos anteriores, teorías que exponen la mejora notable de desempeño de la institución, con la implementación lo antes posible de un manual de evaluación de desempeño laboral del docente, como herramienta administrativa.

Será un proceso que servirá de base a los docentes, para que su papel, ayude a los estudiantes a experimentar una educación con calidad y beneficios a la sociedad, permitirá también que los estudiantes sean más conscientes de sí mismos y más analíticos.

Permitirá, que los docentes hagan gala de imaginación y osadía al proponer soluciones y no sean simplemente repetidores de conocimientos, además de aprovechar al máximo, todos los elementos que la institución les brinda, mejorando su capacidad técnica y administrativa.

Las teorías expuestas mencionan que el manual de evaluación de desempeño laboral será un apoyo a los objetivos, puesto que guiará el desempeño del docente y medirá propósitos administrativos y será base para llegar a metas propuestas.

También mencionan las teorías, que los servicios tienen características particulares, que la equilibrada y controlada forma de desempeño es relevante, que serán satisfechos con la evaluación, los elementos del equipo que colabora en la prestación de un servicio y que el ser humano es parte primordial en las instituciones.

Todo esto hace que la propuesta presentada en el estudio sea una herramienta administrativa en lo que a recursos humanos se refiera.

1.11. Conclusiones:

- El Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, no cuenta con un documento que le permita evaluar periódicamente a su personal docente.
- La falta de un manual de evaluación de desempeño, no permite a la dirección conocer exactamente las fortalezas y debilidades del docente, para tomar decisiones sobre el rendimiento del desempeño en general.
- Los criterios de la dirección sobre la evaluación de desempeño han sido empíricamente realizados por lo cual no existen formatos establecidos.
- El personal docente no posee la integración que el mismo requiere, para brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo, por la falta de medición de estándares, en el desarrollo de su actividad.

1.12. Propuesta:

- a. Manual de evaluación de desempeño
laboral del docente del
Colegio Tecnológico Don Bosco
de Quetzaltenango.

- b. Plan para el mejoramiento de
desempeño laboral
del docente
del Colegio Tecnológico Don Bosco
de Quetzaltenango.

a. Manual de evaluación de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango

El estudio propone a la institución, un manual de evaluación de desempeño laboral del docente que se utilizará como una herramienta administrativa que ayudará a la dirección, a evaluar periódicamente a sus docentes, para conocer la forma en que los mismos están realizando su labor educativa y desde el punto de vista administrativo apoyar con una investigación, para alcanzar los objetivos de la institución, encaminando a los colaboradores a un desempeño óptimo, equilibrando su labor, para mejora de la institución.

b. Plan para el mejoramiento de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango:

Se propone para que el director del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, pueda ayudar al docente a mejorar su desempeño a base de realimentación, utilizando todas las fortalezas del docente.

Si se apoya la dirección en las fortalezas, conocimientos y habilidades del docente, para la realimentación, se logrará incrementar el nivel de calidad en el servicio que presta la institución.

a. Manual de evaluación de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango:

Índice y contenido del manual de evaluación de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Objetivos generales	1
Objetivos específicos	1
Alcances del manual	1
Normas del proceso de evaluación	1
Encargado de la evaluación	2
Presupuesto financiero	3
Diseño de la encuesta	3
Conceptos básicos	4
Elementos a tomar en cuenta	5
Tiempo	5
Grupos de evaluación	5
Diagrama de flujo	5
Primera fase	6
Segunda fase	7
Tercera fase	8
Cuarta fase	8
Organigrama del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango	9
Los valores de desempeño laboral	10
Puntualidad	10
Disciplina	10
Orden	10
Dominio del conocimiento a transmitir	10
Productividad	10

Iniciativa	10
Aplicación de métodos didácticos	11
Toma de decisiones	11
Trabajo en equipo	11
Responsabilidad del puesto	11
Formato de evaluación de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango	12
Totales	18
Realimentación	19
Plan para el mejoramiento de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango	20
Fines del plan	20
Formulación del plan	20
Conversación de realimentación	20
Calendario de consecución de metas	21

Objetivos generales del manual:

- Contar con el manual de evaluación de desempeño para que sea una herramienta enfocada a prestar un servicio de alta calidad a los estudiantes.
- Estandarizar una evaluación, con el fin de evitar que las mismas sean subjetivas.

Objetivos específicos del manual:

- Elaborar una guía del evaluador en donde se especifique el rol que debe desempeñar la persona encargada de realizar la evaluación de desempeño.
- Diseñar una forma de evaluación de desempeño que pueda medir las habilidades de cada uno de los docentes de la institución.
- Proporcionar recomendaciones para el buen desarrollo del proceso de evaluación.
- Utilizar el manual de evaluación de desempeño, como una herramienta administrativa.

Alcances del manual:

- Proporcionar excelente calidad al estudiante, con base en el perfil del docente, de la institución.
- Evaluar la efectividad de desempeño administrativo del docente.
- Identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño de los docentes, para programar adecuadamente un plan de capacitación.
- Participación activa del docente en su proceso de evaluación.
- El docente conocerá qué espera de él la institución.
- La autoevaluación de los docentes para su propia realimentación.
- La coevaluación para generar procesos de aprendizaje en equipo.
- Fortalece la labor del docente.

Normas del proceso de evaluación:

1. Tomar en cuenta las aspiraciones y los temores de los evaluados, ya que la evaluación en algunas ocasiones puede generar inseguridad en ellos.

2. Se debe organizar con cierta periodicidad para obtener resultados más objetivos que den seguridad tanto al evaluado como al evaluador.
3. Dar suficiente tiempo para la evaluación, ya que de lo contrario genera inseguridad al evaluador y al evaluado.
4. Motivar al docente a corregir errores en estándares y encaminarlo hacia un desempeño positivo.
5. Siempre tomar en cuenta que los evaluados son personas que han colaborado con la institución.
6. Informar de la evaluación con anterioridad para evitar la incertidumbre.
7. Siempre informar de los objetivos de la evaluación de desempeño.
8. Utilizar términos didácticos.
9. Dar a conocer a los docentes que existe un manual de evaluación de desempeño laboral del docente.
10. Realizar una entrevista previa a la encuesta.

Encargado de la evaluación:

El director técnico administrativo de la institución, tiene la experiencia y puede evaluar y evitar costos.

Sin embargo se propone que se contrate a un evaluador/asesor idóneo, fuera de la institución, indudablemente la evaluación será objetiva, ya que se tendrá la capacidad, para el análisis de puestos administrativos y técnicos, dando como consecuencia una evaluación más profunda y con mucha más imparcialidad.

Se propone a continuación, un presupuesto financiero semestral, pues se sugiere que la evaluación sea en los meses de julio y noviembre por la forma de trabajo de la institución, que es por semestre, para que sirva de base en la negociación de servicios de contratación de un asesor externo.

Presupuesto financiero: Pinto (2000), es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de los programas. Se aplicará a cada fase, según corresponda.

(Cifras en Quetzales).

Descripción	Totales
Honorarios profesionales	7,000.00
Diseño de material	1,900.00
Papelería y útiles en general	300.00
Renta de equipo	400.00
Servicios en el aula (cafetería, comidas, refrigerios)	300.00
Reproducción del material	100.00
Suma presupuesto por inversión en asesoría y evaluación del personal docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.	<u>10,000.00</u>

El contratar un consultor, es una inversión, puesto que la relación de volumen de productividad que se obtendrá con el mismo y lo invertido, será notable, ya que con esto se espera que, los colaboradores mejoren su desempeño para beneficio de la institución.

Diseño de la encuesta:

Se diseñó una encuesta de evaluación basada en los aspectos encontrados en la institución considerando 4 características especiales: Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad, se puede notar que el servicio que se presta no se puede ver, no se puede separar y es variable según tiempo y necesidad, por lo cual esta herramienta, es exclusiva y especial para la institución.

Se establecieron las características porque Kotler y Armstrong (2003), mencionan que las empresas de servicio las poseen y esto las hace especiales para su análisis.

El estudio presenta estos estándares como patrones que existen en la orientación del comportamiento de las instituciones de servicio, como medios importantes para dar criterios definidos de las mismas, dichas características son mercadológicas.

Conceptos básicos:

Evaluación de desempeño:

Forma ordenada de estudiar a los colaboradores de una institución, para tomar decisiones.

Manual de evaluación de desempeño:

Herramienta, con datos necesarios, que ayuda a conocer mejor a los colaboradores, para tomar decisiones de recursos humanos.

Entrevista:

Conversación amigable entre director y docente, para adentrarse en el campo laboral que se estudia.

Boleta:

Herramienta básica determinada con anterioridad, para establecer el desempeño de un docente.

Estándares:

Formas predeterminadas de trabajo de los docentes de la institución.

Elementos a tomar en cuenta:

Tiempo:

La entrevista previa individual, se propone de 1 hora promedio y la encuesta diseñada de forma general (para todos los docentes), pero al desarrollarla será individual, serán evaluaciones que se realizarán cada semestre, ya que la institución posee carreras a nivel diversificado y los cursos son impartidos en forma semestral, la segunda llevará más tiempo, debido a que deberá de realizarse de aula en aula y el docente deberá estar 45 minutos en cada una (ya que es el tiempo que dura un periodo de clases), y como mínimo deberá de utilizar 2 periodos de clases para establecer el desempeño del docente, este tiempo que se propone es efectivo, y será inversión para prestar un mejor servicio.

Grupos de evaluación:

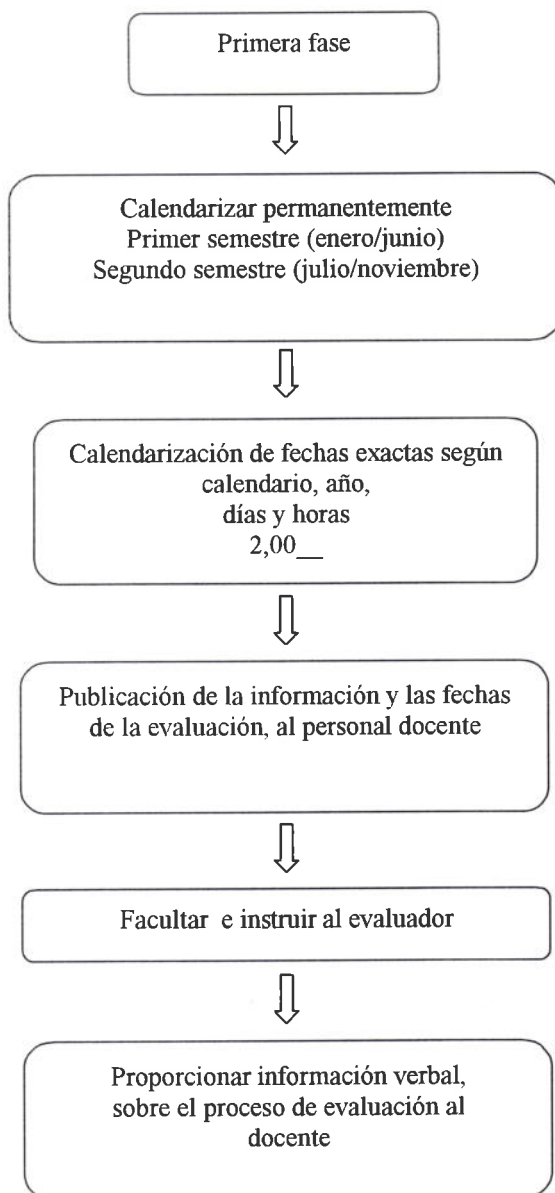
Exclusivamente para el personal docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango y se sugiere que la evaluación de desempeño se realice en dos etapas:

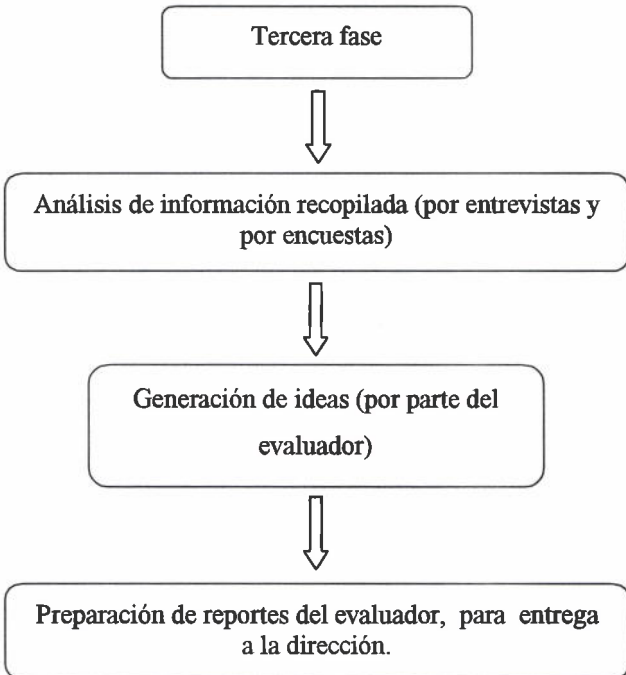
1. Entrevista individual previa.
2. Encuesta general.

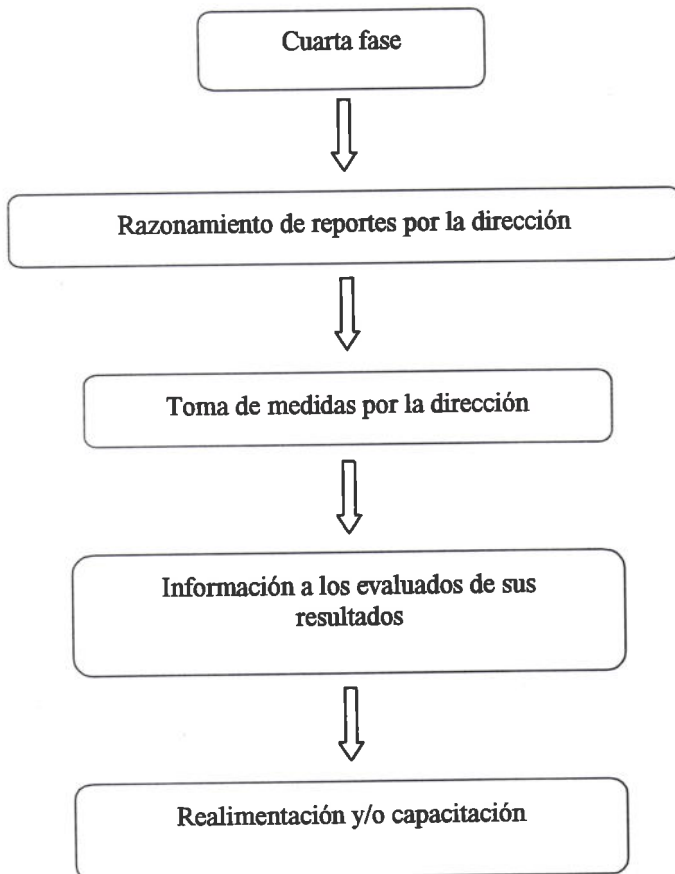
Diagrama de flujo: [www. Perhall.com](http://www.Perhall.com). (julio 2007), un diagrama de flujo, se utiliza para realizar una tarea específica, paso a paso, también describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales, a través de un proceso.

Se realizó un diagrama de flujo, para que la institución pueda tener una forma específica de realizar la evaluación de desempeño, ejecutando paso a paso cada actividad programada, esto con el fin de que exista orden y que el docente crea, confíe y sea estimulado en su proceso de evaluación, el cual respete su dignidad humana y su derecho como colaborador de la institución, este diagrama de flujo que se presenta, también apoyará al evaluador ya que determinará los pasos evitando repetición de los mismos.

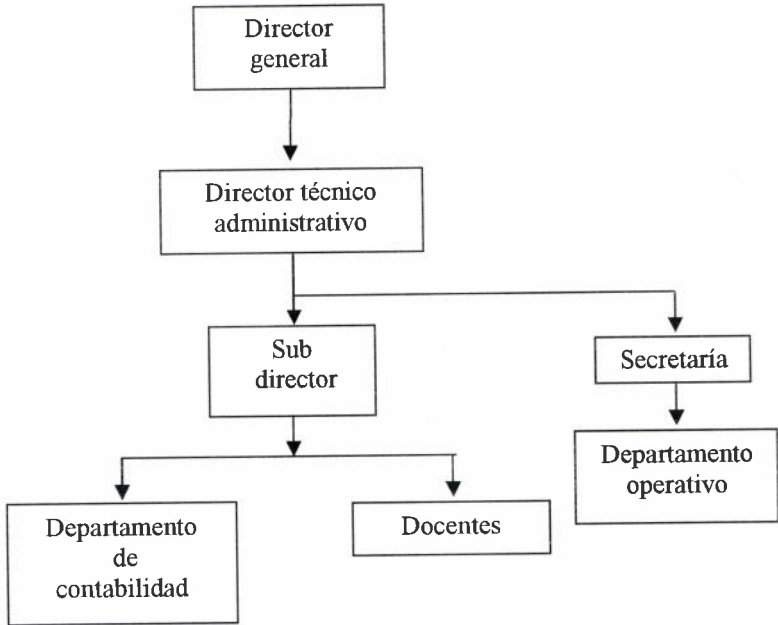
Diagrama de flujo de la evaluación de desempeño laboral del docente:







Organigrama del Colegio Tecnológico Don Bosco:



Fuente: Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

Los valores de desempeño laboral:

Los valores detallados a continuación fueron recopilados con base en la entrevista al director de la institución, quien conoce todos los valores necesarios para la administración correcta de la misma, en la última pregunta que se le realizó, determinó que según el perfil del docente de la institución los colaboradores debían de poseer las características de desempeño siguientes: Puntualidad, identidad, regularidad, disciplina, orden, dominio del conocimiento a transmitir, productividad, iniciativa, calidad, confianza, cumplir normas, aplicación de métodos didácticos, honestidad, toma de decisiones, entrega, moral.

Por lo tanto el manual de evaluación de desempeño laboral del docente se basará en este último párrafo, con valores estandarizados de forma afin, para mejor análisis y comprensión.

Puntualidad:

Los horarios determinados por la dirección, deben ser respetados a cabalidad por los docentes, siendo exactos en entradas y salidas y en los límites de tiempo fijados para la realización de tareas (períodos de clases).

Disciplina:

Llevar una estricta forma de trabajo, para ser ante los estudiantes, el ejemplo a seguir y ser en todos los aspectos posibles digno de imitarse, depende también de esto la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto.

Orden:

El orden busca que todo esté en su lugar y un lugar para cada cosa, que se realicen las actividades como se han programado, para que el éxito de las mismas esté asegurado, es un principio de organización en la distribución de cosas y personas.

Dominio del conocimiento a transmitir:

Es importante que el docente de la institución, transmita a sus estudiantes elementos positivos y esto trae como consecuencia que debe saber a cabalidad todo lo transmitido al estudiante puesto que la improvisación y el no saber del rol que desempeña, hace que se pierda la confianza en el mismo.

Productividad:

Es significativo que se produzca, lo más posible en el período determinado de tiempo para su desempeño, es difícil medir la productividad, debido a las características de la institución, pero el docente debe de generar buenas actitudes y actividades para producir en el estudiante, elementos que ayuden a mejorar su nivel.

Iniciativa:

Los docentes, deberán de tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, en beneficio, por supuesto, de la institución y de los estudiantes a los cuales les sirve.

Aplicación de métodos didácticos:

Enfocar su trabajo a los elementos que puedan dar como resultado, una didáctica en la cual se apliquen métodos, acordes a su desempeño.

Toma de decisiones:

Es la fortaleza, de saber en un momento determinado orientarse hacia una alternativa, para mejorar el desempeño laboral, en bien de los estudiantes y de la institución.

Trabajo en equipo:

Capacidad del docente de interactuar con las demás personas que realizan su misma labor.

Responsabilidad del puesto:

La responsabilidad determina en gran modo la forma de desempeñar un puesto, ya que se debe tener conciencia de lo que se está realizando y tomar en cuenta que es un compromiso satisfacer un cargo y el docente debe reconocer las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Formato de evaluación de desempeño del docente:

Ficha N° _____

Evaluación de desempeño.

Para docentes del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.



Apellidos y nombres del evaluado:

Género: Masculino:

Femenino:

Apellidos y nombres del evaluador:

Lugar y fecha:

Fecha de ingreso al Colegio Tecnológico Don Bosco:

Título que lo acredita:

--

Cursos, grados, carreras y horarios donde se desempeña:

Curso: _____
Grado: _____
Carrera: _____
Horario: _____

Curso: _____
Grado: _____
Carrera: _____
Horario: _____

Curso: _____
Grado: _____
Carrera: _____
Horario: _____

Curso: _____
Grado: _____
Carrera: _____
Horario: _____

Curso: _____
Grado: _____
Carrera: _____
Horario: _____

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales deberá de responder, examine las actividades que realiza el docente, tomando en cuenta su desempeño.

1. Lea la pregunta.
2. Lea las 4 posibles respuestas que la complementan.
3. Seleccione la correcta y marque con una X.
4. Si se equivoca use corrector y marque la respuesta correcta.
5. Sea discreto.

Ponderación de calificaciones:

Óptimo	4	Puntos
Satisfactorio	3	Puntos
Regular	2	Puntos
Insatisfactorio	1	Punto

Suma de ponderación:

4 (Óptimo). $4 \cdot 40 = 160$

Su desempeño es excelente en todas las tareas y es un colaborador con grandes condiciones.

3 (Satisfactorio). $3 \cdot 40 = 120$

Desempeña un buen trabajo y apoya a la institución

2 (Regular). $2 \cdot 40 = 80$

Debe mejorar su desempeño, ya que en algunas tareas necesita reforzarse.

1 (Insatisfactorio). $1 \cdot 40 = 40$

Es necesario que su desempeño mejore lo antes posible.

El cuestionario consta de 40 preguntas, equivalentes a 160 puntos como máximo:

01	Puntualidad	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Llega diario puntualmente a su labor					
b	Entrega a tiempo lo encomendado					
c	Fomenta la puntualidad					
d	Encuentra la forma de ser exacto					
	Total					

Máxima ponderación 16

02	Disciplina	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Se distingue por su Comportamiento					
b	Su respeto para la dirección es satisfactorio					
c	La obediencia es parte de su desempeño					
	Total					

Máxima ponderación 12

03	Orden	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Ordena su labor de la mejor forma					
b	Lleva registros al día					
c	Con su desempeño pretende alcanzar los objetivos de la institución					
d	Su función está acorde a los planes trazados					
	Total					

Máxima ponderación 16

04	Domínio del conocimiento a transmitir	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Traza objetivos alcanzables					
b	Aleaza los objetivos organizacionales					
c	Es capaz de transmitir el mensaje					
d	Ejemplifica la transmisión de conocimientos					
	Total					

Máxima ponderación 16

05	Productividad	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	El estudiante demuestra satisfacción con el servicio prestado					
b	Es eficaz					
c	Es eficiente					
	Total					

Máxima ponderación 12

06	Iniciativa	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Emprende labores nuevas					
b	Integra al estudiante en su Desempeño					
c	Organiza nuevas formas de trabajo					
d	Hace más de lo esperado en su desempeño					
	Total					

Máxima ponderación 16

07	Aplicación de métodos didácticos	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Realiza planes					
b	Transmite su conocimiento					
c	Crea un ambiente de trabajo agradable al estudiante					
d	Aplica métodos didácticos específicos en cada curso, según sea necesario					
	Total					

Máxima ponderación 16

08	Toma de decisiones	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Sabe enfrentar problemas y resolverlos					
b	Determina cursos de acción					
c	Analiza las decisiones a tomar					
d	Busca soluciones prácticas					
	Total					

Máxima ponderación 16

09	Trabajo en equipo	Óptimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Posee espíritu de equipo					
b	Comparte la responsabilidad					
c	Influye en las actividades de grupo					
d	Construye el consenso sobre objetivos y estándares					
e	Se comunica con el equipo					
	Total					

Máxima ponderación 20

10	Responsabilidades del puesto	Ótimo	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Total
a	Tiene compromiso con los estudiantes					
b	Colabora en la formación del estudiante					
c	Maneja su desempeño con respeto y apego a la dignidad del estudiante					
d	Toma como sujeto de su propio desarrollo y crecimiento al estudiante					
e	Manifiesta interés por problemas en las asignaturas					
	Total					

Máxima ponderación 20

Nº	Aspectos evaluados	Ponderación
1	Puntualidad	
2	Disciplina	
3	Orden	
4	Dominio del conocimiento a transmitir	
5	Productividad	
6	Iniciativa	
7	Aplicación de métodos didácticos	
8	Toma de decisiones	
9	Trabajo en equipo	
10	Responsabilidades del puesto	
	Total	

Totales:

Óptimo: _____

Su trabajo es excelente en todas las áreas y se le reconoce el mérito de estar desempeñándose de la mejor manera.

Satisfactorio: _____

Su trabajo es bueno y tiene buen nivel de competencia y también se le reconoce el mérito a su desempeño.

Regular: _____

Su trabajo debe mejorar notablemente, haciendo el máximo esfuerzo.

Insatisfactorio: _____

Su trabajo es insatisfactorio y requiere inmediatamente mejorar por medio de realimentación.

Realimentación: www.ucm.es (diciembre 2007), es una herramienta crucial para reforzar el aprendizaje efectivo o corregir desviaciones, es una respuesta directa del programa ante el desempeño.

La realimentación es parte imprescindible después de la evaluación de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango y significa dar al docente los elementos que ayuden a mejorar su desempeño, haciendo énfasis en las fortalezas que pueda tener y partiendo de ellas, su desempeño pueda ser mejorado y comprendido por el mismo colaborador.

b. Plan para el mejoramiento de desempeño laboral del docente del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango:

Fines del plan:

Se presenta para que el director del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, pueda ayudar a los docentes a mejorar su desempeño a base de realimentación, utilizando todas las fortalezas de los mismos, el propósito básico es evitar la rotación de ellos.

Formulación del plan:

El conocimiento y la capacidad que posee el docente será la mayor fortaleza que se puede explotar en éste caso. El director de la institución deberá:

1. Leer cuidadosamente el instrumento de evaluación, que dio los resultados negativos.
2. Analizar los puntos fuertes y débiles del evaluado.
3. Identificar qué resultados son: Satisfactorios, aceptables y débiles.
4. Planificar su análisis con base en ejemplos de conductas que se dieron y que interfieren en el desempeño, estos ejemplos debe hacerlos con base en una tarea específica.
5. Buscar datos que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
6. Director y docente deberán preparar la serie de elementos de desempeño que se deben mejorar.
7. Hablar sobre las posibles causas del mal desempeño.
8. Trabajar un cronograma de mejoras, consensuado por ambos.

Conversación de realimentación:

Cuando se determina conversar con el docente que no ha tenido las mejores calificaciones deberá:

Tener un banco de datos y el perfil del puesto, para compararlas con el desempeño. Preparar al docente, de la mejor manera posible, destacar en la conversación lo positivo, clarificar el sentido de la conversación, evitar imprecisiones, realizarlo en un ambiente cordial, identificar los aspectos que puedan mejorar el desempeño.

También:

- Brindar todo el apoyo necesario.
- Determinar con precisión el lugar y la hora que convenga a ambos, para conversar y realizarlo de forma discreta.

Además es primordial:

- Ser directo y concreto identificando desde el principio lo que se desea mejorar.
- Evitar comentarios personales.
- Siempre estar atento a escuchar a los colaboradores.
- Ser constructivo y aceptar ideas y opiniones.

Calendario de consecución de metas:

1. Reunión de realimentación: Primera quincena del mes de julio.
2. Confrontación de resultados y/o consecución de metas: Segunda quincena del mes de julio.
3. Reunión de realimentación: Primera quincena del mes de noviembre.
4. Confrontación de resultados y/o consecución de metas: Segunda quincena del mes de noviembre.



1.13. Recomendaciones:

- Utilizar el manual de evaluación de desempeño laboral del docente propuesto en este trabajo, ya que con él se contribuirá notablemente en la mejora de la calidad de desempeño y en consecuencia un mejor nivel de preparación de sus estudiantes, ya que el manual promueve una enseñanza activa, constructiva y de cooperación.
- Socializar el manual de evaluación de desempeño laboral, pues el solo hecho de identificar esta herramienta, motiva al docente y lo obliga a mejorar.
- La dirección debe establecer conjuntamente con los docentes, las estrategias para un buen desempeño y elaborar programas de capacitación para lograr un alto nivel en el docente.
- Contratar los servicios de un profesional con experiencia en evaluación de desempeño, para lograr resultados imparciales y objetivos, preferentemente graduado en administración de empresas.

1.14. Referencias bibliográficas:

Acherandio, L. (1998). *Iniciación a la práctica de la investigación*. España: Editorial Industrias gráficas de España.

Arriaga, F. (2006). *Propuesta de manual del desempeño para los puestos de mandos medios en el hotel "Casa Santander"*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Bateman T. y Snell S. (2004). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.

Bran, M. (1999). *Beneficios de la evaluación del desempeño*, "Ingenio la Unión". Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Braido, P. (1984). *El sistema educativo de Don Bosco*. España: Editorial Industrias gráficas de España.

Carrera, L. (2007). *Sistemas de administración del desempeño en la empresa Del Valle S.A.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Trillas

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.

De Velásquez, Ana. (2006). *Capacitación docente*. Quetzaltenango: Editora: Producciones Velásquez.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

Diagrama de flujo. Recuperado.

<http://www.pchall.com.net.org/mexico/spanish/flujo2592.htm>

Desempeño académico. Recuperado.

<http://www.udiseo.com.net.org/mexico/spanish/flujo2592.htm>

El desempeño laboral. El prisma. Recuperado:

http://www.infojobs.net.org/mexico/spanish/resources_2562.htm

Enciclopedia temática estudiantil océano (2000). España: Editorial Océano.

Engstrom T. y Mackenzie R.(2001). *Como aprovechar el tiempo*. Miami, Florida: Editorial Vida.

Evaluación del desempeño. Enfoque. Recuperado:

<http://www.gestipolis.net.org/mexico/spanish/desempeño2592.htm>

Ferro, M. (2007). *Sistemas de evaluación del desempeño para nivel operativo "Telefacsimil"*, S.A. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa*. México: Pearson Educación.

Goodstein, L. et al (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Editorial Mc graw Hill.

Mineduc (2002). *Evaluación educativa*. Guatemala: Mineduc.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Editorial Mc graw Hill.

Kotler P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

Ramírez, L. (2006). *Propuesta de manual de evaluación del desempeño para asesores express de una empresa dedicada a la venta de muebles de oficina*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Realimentación. Enfoque. Recuperado:

<http://www.ucm.es/info/Psyap/taller/Fexdbak/s/dool/hum-1k-en>

Robbins S. y De cenzo D. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Person Educación.

Rodas de L. y Rodas (2004). *Administración de empresas*. Guatemala: Zantmaró.

Sercap (2000). *Compromisos en la labor docente*. Guatemala: Impresiones educativas.

Seccatid (2000). *Manual de educación preventiva integral*. Guatemala: Impresos Piedra Santa.

Spencer, L. (1994). *Competencia de trabajo*. Estados Unidos: Prentice Hall Hispanoamérica.

Mondy W. y Noe R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Münch G. y Martínez G. (1985). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Trillas.

Noriega, L. (2006). *Propuesta de un manual de evaluación del desempeño orientado al servicio al cliente para las vendedoras de la empresa "Promotex de Guatemala" S. A.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Paz, D. (1995). *La falta de motivación como factor influyente en el desempeño laboral.* Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial.* Colombia: Pearson Educación.

Vides, J. (202). *Propuesta de programa de evaluación del desempeño para puestos académicos.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Werther y Davis (2000). *Administración de personal y recursos humanos.* México: Mc Graw Hill.

1.15. Anexos:

Anexo 1:

Foda:

Administrativo

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Visión y misión	Crecimiento de la institución	Parcial conocimiento de los colaboradores de misión y visión	Incertidumbre por el ambiente cambiante
Metas de la institución	Incremento de alumnos	Falta de apoyo a las metas	Leyes reguladoras del ministerio de educación.
Análisis del ambiente externo	Posicionamiento de la institución en el medio	Desconocimiento de factores de competitividad	Nuevas técnicas de trabajo
Generación de puestos de trabajo	Competencia estratégica	Control administrativo débil	Innovación de la competencia

Recursos humanos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Personal docente capacitado	Prestigio del colegio	Escaso desarrollo de nuevos conocimientos	Formación de sindicatos
Integración del personal	Buen concepto del grupo en general	Falta de empeño en la labor	Desarrollo del personal en otros campos
Estabilidad del colaborador	Creer en la institución y estabilidad de la misma.	Débil inducción y en algunos casos ausencia de la misma	Consecución de recurso humano calificado

Financiero

El desenvolvimiento financiero de la institución no pudo ser analizado, por falta de información necesaria para el efecto.

Infraestructura

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Edificio en buen estado	Comodidad del estudiante	Falta de mantenimiento	Incremento de gastos por reparación
Ubicación estratégica	Facilidad de acceso	Falta de espacio para estacionamiento	Creación de entidades similares en los alrededores
Equipo en buen estado	Prestar buen servicio al estudiante	Falta de técnicos para reparación	Deterioro rápido por uso
Capacidad del edificio	Buenas expectativas de rentabilidad	Escaso control interno	Deterioro y desaprovechamiento
Tecnología	Acceso a más tecnología	Escaso desarrollo de nuevos conocimientos	Aparecimiento de nueva tecnología

Anexo 2:

Diagnóstico:

En el Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango, se hace necesario un manual de evaluación de desempeño laboral del docente, como herramienta administrativa, puesto que existe imprecisión en el desempeño laboral del mismo, esto no quiere decir que los docentes no sean capaces, tienen capacidad, pero con la evaluación se pueden tomar medidas con el fin de optimizar el desempeño.

La competencia de la institución, puede afectar el desempeño del docente, debido a que las mismas cuentan con otra forma de organización interna de personal.

Anexo 3:

a. Entrevista sobre desempeño laboral:

Universidad Panamericana
Campus Quetzaltenango
Facultad de Ciencias Económicas
ACA en Administración de Empresas.

Boleta de información.

Dirigida a:

El director del Colegio Tecnológico Don Bosco de Quetzaltenango.

1. ¿Qué espera de su personal docente?
2. ¿Qué es lo más importante, para usted en un docente?
3. ¿Qué es el desempeño?
4. ¿Cree necesario medir el desempeño?
5. ¿Cómo considera el desempeño de su personal?
6. Enumere por favor, todos los valores que crea necesarios medir en el desempeño del personal docente.

Anexo 4:

b. Encuesta sobre desempeño laboral:

Universidad Panamericana

Campus Quetzaltenango

Facultad de Ciencias Económicas

ACA en Administración de Empresas

Boleta de información:

Dirigida a:

Personal docente

Por medio de la presente encuesta, se solicita por favor brinde información, que será utilizada para realizar un estudio sobre el desempeño laboral, será confidencial su respuesta, marque con un cheque o una “X”.

1 ¿Se entera usted, cuándo es evaluado su desempeño?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

2 ¿Planifica su desempeño en la institución?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

3 ¿Logra cumplir todas las tareas que exige su trabajo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

4 ¿La Institución se interesa por brindarle nuevos conocimientos y desarrollar habilidades?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

5 ¿Realiza su trabajo en armonía?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

6 ¿Realiza esfuerzos adicionales, haciendo más de lo encomendado?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

7 ¿Es reservado y confiable con la información de su desempeño, cuando afectan a la institución?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

8 ¿La dirección del establecimiento prefiere el éxito del equipo en general, que el éxito individual?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

9 ¿Premian la iniciativa en su desempeño?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

10 ¿Dedica el tiempo necesario a su trabajo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

11 ¿Va, siempre en su desempeño, acorde a la misión y visión de la institución?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

12 ¿Es importante para usted desempeñarse con principios y valores?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

13 ¿Es puntual con respecto a lo encomendado?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

14 ¿Fomenta en su desempeño relaciones interpersonales positivas?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

15 ¿Está usted informado si existe manual de evaluación de desempeño en la institución?

Si () No ()

Comentarios:

