

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO Y GENERAR DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL Y APOSTOLADO DE LOS MISIONEROS JOSEFINOS (ACAP), EN EL COLEGIO IOSEPH, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

ELÍ JOSUÉ ALVARADO CAMPOS	AC13087
NORMA MARGARITA CALLES MONGE	CM13128
GEMIMATH STEFANNY PÉREZ AGUILAR	PA13061

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice- Decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Proceso

de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Tribunal Calificador

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Oscar Noé Navarrete Romero

Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

AGOSTO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios todopoderoso que es quien me ha dado fuerza a lo largo de este camino para poder finalizar con éxito mi carrera profesional. A mis padres Cristina Campos de Alvarado y José Saúl Alvarado López, por el apoyo incondicional, a mi familia por su apoyo y comprensión durante mi carrera y en cada etapa de mi vida. A mis compañeros y amigos. Al Docente Asesor Lic. Rodolfo Santos Velásquez por guiarnos a través del desarrollo del trabajo, y a cada uno de los docentes que durante la carrera aportaron su conocimiento y contribuyeron a mi formación profesional.

Elí Josué Alvarado Campos

Agradezco a Dios, por el don de la vida. A mi madre Ana Esperanza Monge Carbajal, a mi padre José María Calles, a mi hermana Dulce Calles, mi hermano José Calles y mis padrinos que también fueron apoyo incondicional, mis amigos, y compañeros a las personas que, de manera directa e indirectamente me brindaron su ayuda para poder culminar mi carrera profesional, a mis docentes y principalmente a mi asesor, Licenciado Rodolfo Santos Velásquez ; a mis compañeros de este trabajo de graduación , que me han acompañado en toda esta travesía, y por su paciencia. Gracias.

Norma Margarita Calles Monge

Principalmente quiero agradecer a Jehová Dios por permitirme culminar esta meta profesional, por tenerme con vida y salud, por darme sabiduría y fortaleza. Agradecer a mi mamá Berta Luz de Pérez y mi papá Samuel Elías Pérez por su gran amor y apoyo incondicional y por los valores que me inculcaron. Asimismo, a mi esposo Ricardo Echeverría Escobar por ser una parte importante de mi vida, por estar siempre a mi lado apoyándome en las buenas y malas, desvelándose conmigo. A mis hijas Adriana e Iliana por ser mi principal motor para culminar esta meta tan importante en mi vida. De igual forma a mi hermano por estar ahí siempre cuando lo necesite. Agradecer a los docentes que tuve a lo largo de toda mi carrera, que contribuyeron a mi formación profesional y por brindarme sus conocimientos y aprendizajes. A mi docente asesor Licenciado Rodolfo Santos por ser un ejemplo de desarrollo profesional a seguir, por darme su apoyo, guía y dedicación de tiempo a lo largo del desarrollo del trabajo. A mis amigos y compañeros de este trabajo por su gran paciencia, apoyo, amistad, dedicación.

Gemimath Stefanny Pérez Aguilar

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL REFERENCIA A LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PERSONAL GENERALIDADES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES Y GENERALIDADES DE LA OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO.

1. GENERALIDADES DEL COLEGIO IOSEPH.....	1
1.1 ANTECEDENTES DEL COLEGIO IOSEPH.....	1
1.2 DATOS GENERALES DEL COLEGIO IOSEPH.....	2
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	3
2.1 MISIÓN.....	3
2.2 VISIÓN.....	3
2.3 VALORES.....	4
2.4 SERVICIOS QUE OFRECE.....	4
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	6
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	7
3.1 MARCO LEGAL.....	7
3.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	13
4. ANTECEDENTES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	14
4.1 PRINCIPIOS.....	15
4.1.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA CIENTÍFICA.....	15
4.1.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
4.2 ASPECTOS GENERALES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVO.....	17
5. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	23
5.1 GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
5.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO Y SU DESARROLLO EN LA ASOCIACIÓN CULTURAL Y APOSTOLADO DE LOS MISIONEROS JOSEFINOS (ACAP), EN EL COLEGIO IOSEPH, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. IMPORTANCIA.	44
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	45
2.1. OBJETIVO GENERAL.	45
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	45
3. MÉTODOS UTILIZADOS.	45
3.1. MÉTODO DE ANÁLISIS.	46
3.2. MÉTODO DE SÍNTESIS.	46
4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	47
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	47
6. FUENTES DE INFORMACIÓN.	47
6.1 FUENTES PRIMARIAS.	47
6.2. FUENTES SECUNDARIAS.	47
7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.	48
7.1 ENTREVISTA.	48
7.2 ENCUESTA.	48
8. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	48
9. ÁMBITO DE LA INFORMACIÓN.	49
10. UNIDAD DE ANÁLISIS.	49
11. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	50
11.1 UNIVERSO.	50
11.2 CENSO.	50
12. RECOPIACIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS.	50
12.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO IOSEPH.	50
13. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.	51
13.1 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL COLEGIO IOSEPH.	51

13.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	51
13.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES LABORALES.....	51
13.3 PROBLEMAS Y DIFICULTADES LABORALES.....	52
13.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53
13.5 MODELO ADMINISTRATIVO.....	53
13.6 OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	53
14. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	54
14.1 ALCANCES.....	54
14.2 LIMITACIONES.....	55
15. CONCLUSIONES.....	56
16. RECOMENDACIONES.....	57

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GENERAR DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL Y APOSTOLADO DE LOS MISIONEROS JOSEFINOS (ACAP), EN EL COLEGIO IOSEPH, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO.

1. IMPORTANCIA.....	83
2. OBJETIVOS.....	83
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	83
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	83
3. ANÁLISIS FODA.....	84
4. MATRIZ FODA.....	85
5. PROPUESTAS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	87
5.1 MODELO DE EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA.....	87
5.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS.....	92
6. PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL COLEGIO IOSEPH.....	94
6.1 IMPORTANCIA.....	94
6.2 OBJETIVOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO.....	94
6.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	94

6.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	95
6.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	95
6.4 TEST DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN....	101
6.5 RECURSOS.....	101
6.5.1 HUMANOS.....	101
6.5.2 MATERIALES.....	101
6.5.3 FINANCIEROS.....	102
6.5.4 PERIODO DE DURACIÓN.....	102
6.6 ESTRUCTURA DEL PLAN.....	102
6.6.1 CONTENIDOS TEMATICOS.....	102
7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	106
7.1 INTRODUCCIÓN.....	106
7.2 OBJETIVOS.....	106
7.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	106
7.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	106
7.3 RECURSOS.....	106
7.3.1 HUMANOS.....	107
7.3.2 MATERIALES Y TECNOLOGÍA.....	107
7.3.3 FINANCIERO.....	107
7.4 FASES DE IMPLEMENTACIÓN.....	107
8. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.....	108
8.1 RECURSO HUMANO.....	108
8.2 RECURSO FINANCIERO.....	108
8.3 RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES.....	109
8.4 ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	109
9. CRONOGRAMA.....	110
10. BIBLIOGRAFÍA.....	112

RESUMEN

El modelo administrativo para optimizar el desempeño nació, de la necesidad que había en el colegio Ioseph, de un mejor desarrollo del personal docente como administrativo.

El siguiente trabajo tienen como objetivo diseñar un modelo administrativo que sirva como herramienta para el desempeño de los empleados del colegio, por medio de instrumentos de evaluación del desempeño, las cuales ayuden a la realización de sus actividades laborales, con el fin de incrementar los servicios que ofrecen.

En la investigación se hizo uso del método científico en el cual se hizo una recolección de información rigurosa y de orden lógico, como también del método de análisis en el cual se realizó la separación de sus partes para estudiar cada una por separado, para proporcionar resultados claros y precisos; dicha información fue recopilada por medio de la entrevista y cuestionario dirigido al personal Administrativo y docente.

De la investigación se pudo concluir lo siguiente:

- El colegio Ioseph, no cuenta con un modelo administrativo que les permita a los empleados del área docente y administrativa generar un mejor servicio y Desarrollo de sus actividades.
- En el colegio Ioseph existe una falta de conocimiento de las actividades que desempeñan cada uno de los empleados, ya que no están previamente establecidas o escritas y difícilmente otra persona puede desarrollarlas con el mismo nivel de eficiencia.
- La institución cuenta con evaluación del desempeño para el área docente; el área administrativa carece de métodos de evaluación del desempeño, ya que solo se les evalúa al momento de desarrollar y generar actividades de manera ineficiente.

Al finalizar la investigación se realizaron también algunas recomendaciones tales como:

- Se recomienda al Colegio Ioseph, aplicar un modelo administrativo que les dé la posibilidad a los empleados del área docente y administrativa generar un buen Servicio y desarrollar sus actividades de una manera más eficiente en su área de Trabajo.
- Se deben de fortalecer las actividades que realiza cada empleado; tener por escrito las actividades que realizan cada uno para un mejor control y Manejo de ellas. Además, influiría positivamente al ambiente laboral ya que se desarrollarían en un ambiente grato y placentero.
- Implementar en el área administrativa evaluación del desempeño tanto a los empleados como al jefe al mando del Colegio Ioseph, ya que dicha área carece de una evaluación constante; esto dificultaría el cumplimiento de metas a corto y Largo plazo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los colegios privados deben responder a las necesidades de sus usuarios ya que son la razón de ser de las mismas; es por ello que se vuelve necesario que se cuente con un personal que desarrolle de manera óptima y eficiente sus actividades laborales. Por lo que la dirección general de la institución debe hacer uso de herramientas administrativas para evaluar y fortalecer el desempeño de los empleados, ya que esto permite que la institución brinde un mejor servicio.

Por eso a continuación se presenta el **“MODELO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO Y GENERAR DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL Y APOSTOLADO DE LOS MISIONEROS JOSEFINOS (ACAP), EN EL COLEGIO IOSEPH, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**, a la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph una herramienta que le beneficiará en la parte administrativa y docente, así como también a mejorar los servicios que brinda.

El trabajo de investigación se compone por tres capítulos que buscan que la comprensión del modelo sea de la mejor manera, por lo cual a continuación se describe cada uno de ellos:

En el capítulo I contiene un marco de referencia sobre las generalidades, su origen, así como también antecedentes que se consideran relevantes del colegio Ioseph en el municipio de Ilopango. Además, se detallan aspectos generales de los modelos administrativos, así como también de la evaluación del desempeño destacando los métodos de evaluación del desempeño.

El capítulo II lo constituye la investigación de campo realizada en el colegio Ioseph municipio de Ilopango, para efectuarlo se contó con la participación de los empleados administrativos y docentes del colegio; lo que accedió a conocer un

diagnóstico sobre las necesidades de contar con un método de evaluación del desempeño y un modelo administrativo que optimice el desempeño de las actividades de los empleados. Toda la información fue obtenida por medio de encuestas y entrevista; realizada a los diferentes empleados administrativos y docentes, además después de tabular, analizar e interpretar los datos, se redactó el respectivo diagnóstico, conclusiones y recomendación pertinentes.

En el capítulo III se presenta la propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño y la propuesta de un Modelo Administrativo para mejorar la motivación y optimizar el desempeño laboral, detallando cada uno de los elementos que las conforman. Finalmente se muestra un plan de implementación el cual detalla los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la propuesta y un cronograma donde se muestra las actividades que se deben realizar para implementar el modelo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL REFERENCIA A LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS, OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PERSONAL GENERALIDADES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES Y GENERALIDADES DE LA OPTIMIZACION DEL DESEMPEÑO.

1. GENERALIDADES DEL COLEGIO IOSEPH.

1.1 ANTECEDENTES DEL COLEGIO IOSEPH.

El colegio IOSEPH (Misioneros Josefinos) se fundó con el nombre de “COLEGIO LAS PALMAS” en 1978 por Iniciativa de doña Eduarda Rita Castro de Durán, legalmente representado por “Eduarda Rita Castro de Durán, S.A.”

Inicialmente comenzó con los niveles de educación inicial y básica los cuales son: Parvularia, I y II ciclo, con acuerdo oficial número 84, con fecha 19 de enero de 1981.

En el año de 1984 se hace solicitud para ampliar los servicios educativos de Tercer Ciclo, logrando la aprobación primero de Séptimo grado con Acuerdo oficial N° 4424 y posteriormente la aprobación de Octavo y Noveno grados con Acuerdo oficial N° 277.

Posteriormente en el año de 1991, el Colegio Las Palmas fue adquirido por la Asociación Cultural y Apostolado de Los Misioneros de San José, esto, a iniciativa del padre Fernando Díaz y Oliva misionero josefino. En 1992 la Asociación solicita cambio de nombre de “Colegio Las Palmas” a “colegio Ioseph”, ubicado en la dirección: Carretera Panamericana Km 8 ½ en el Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador, siendo aprobada dicha petición el 22 de septiembre de 1992, con Acuerdo oficial N.º 7975.

En el año de 1993 se solicita el funcionamiento de Bachillerato Académico y el bachillerato en Comercio y Administración, llamados así hasta el año de 1996. A partir del año 1997, la institución funciona con todos los niveles: Parvularia, I, II, III Ciclo, Bachillerato General y Bachillerato Técnico Vocacional Comercial, opción Contaduría y secretariado.

Han pasado por este colegio varios sacerdotes josefinos ejerciendo las funciones de director, los cuales fueron: P. Fernando Díaz y oliva, P. Adolfo Sanabria, P. Rafael Orellana, P. Ramiro Hernández Navas, P. José Mauricio Cabezas Laguán, P. Yelman Bustamante, P. Sabino Hernández Guzmán, P. José Mauricio Cabezas Laguán, P. Ramiro Hernández Navas, el P. Roe Valladares Caracas y Actualmente el P. José Rodolfo Domínguez director actual.

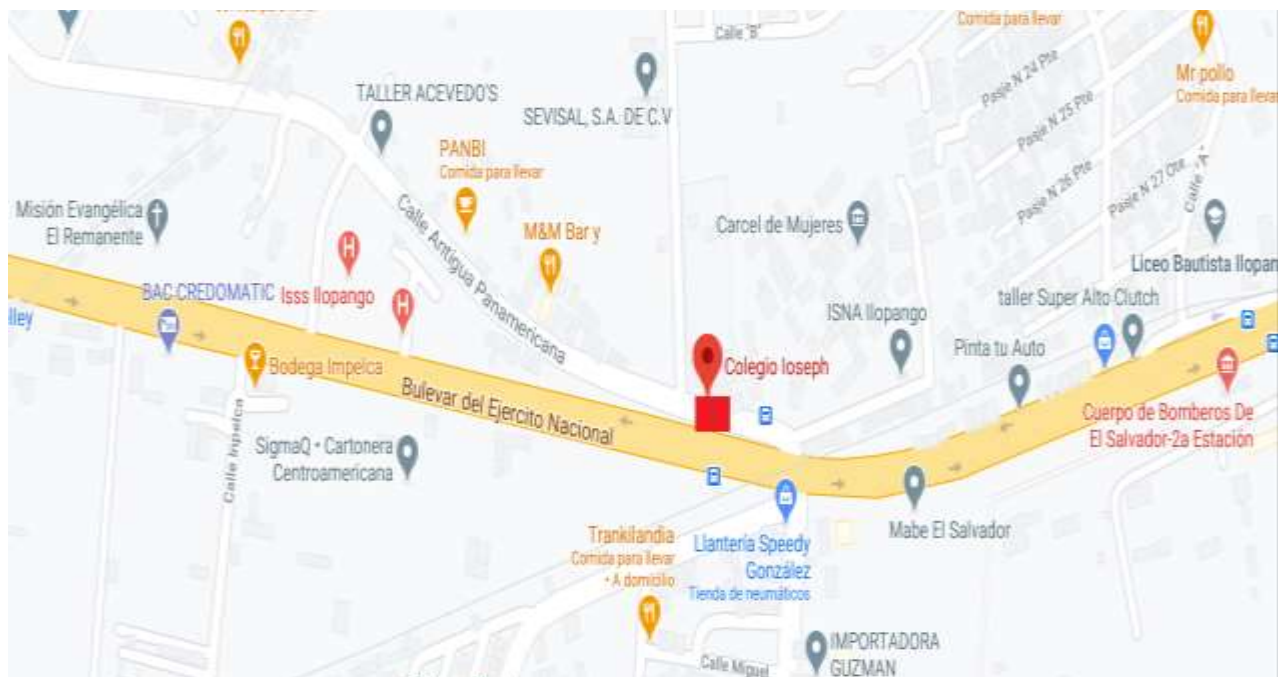
Actualmente el colegio cuenta con treinta y dos empleados; los cuales se dividen en veintiocho docentes y cuatro personas del área administrativa. El 22 de septiembre de 2020 su fecha de cumplir año con misión educativa al estilo Josefino Vilasecano.¹

1.2 DATOS GENERALES DEL COLEGIO IOSEPH.

En el año de 1997 la institución logró incorporar los niveles de bachillerato General y Bachillerato Técnico Vocacional Comercial, opción Contaduría y secretariado. Lo cual fue fundamental para su crecimiento, ya que desde esa fecha el nivel de alumnos inscritos en la institución ha crecido sustancialmente, además de las renovaciones en su infraestructura adecuadas para un mayor número de estudiantes.

¹ Historia del colegio (documento en línea) <http://www.colegioioseph.edu.sv>

A continuación, se presenta la ubicación del colegio Ioseph.



- Fuente: <https://www.google.com.sv/maps/> aplicación

Teléfono: 2294-1608

Dirección: Colonia Las Palmas, Calle Antigua Panamericana, Ilopango, San Salvador.

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.

2.1 MISIÓN.

Somos una institución educativa católica que forma y orienta a la niñez y juventud asumiendo con responsabilidad el desarrollo de valores morales, cívicos y religiosos, así como elevar su preparación académica y cumpliendo la filosofía vilasecana, haciéndolo siempre y en todo lo mejor y estar útilmente ocupado.

2.2 VISIÓN.

Llegar a ser una institución tecnológica católica, líder, innovadora de vanguardia que impulse el desarrollo integral y espiritual de la niñez y la juventud.

2.3 VALORES.

- **Responsabilidad.**

Es el cumplimiento de las obligaciones, una cualidad y un valor del ser humano, una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

- **Amistad.**

Es una relación afectiva entre dos personas, se considera la amistad una experiencia de vital importancia pues con ella los seres humanos se relacionan de manera social con otras personas, formando el compañerismo y la afectividad, es un valor que debemos practicar en nuestra institución.

- **Compañerismo.**

Es un sentimiento de unidad que surge entre los integrantes de un grupo o una comunidad humana se fundamenta en valores como la bondad, la solidaridad, el respeto y la confianza y en sentimientos como la amistad y la empatía.

- **Lealtad.**

Es sinónimo de nobleza, rectitud, honradez, honestidad, es una virtud que se desenvuelve en nuestra conciencia con el compromiso de ser fieles a nuestros amigos, jefes o instituciones de trabajo.

- **Justicia.**

Conjunto de valores esenciales sobre los cuales debe basarse una sociedad, Es el principio moral de cada persona que decide vivir dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece. La justicia busca el bien propio y de la sociedad.

2.4 SERVICIOS QUE OFRECE.

El colegio Joseph se caracteriza por ofrecer educación de calidad además de ofrecer cursos innovadores para sus estudiantes.

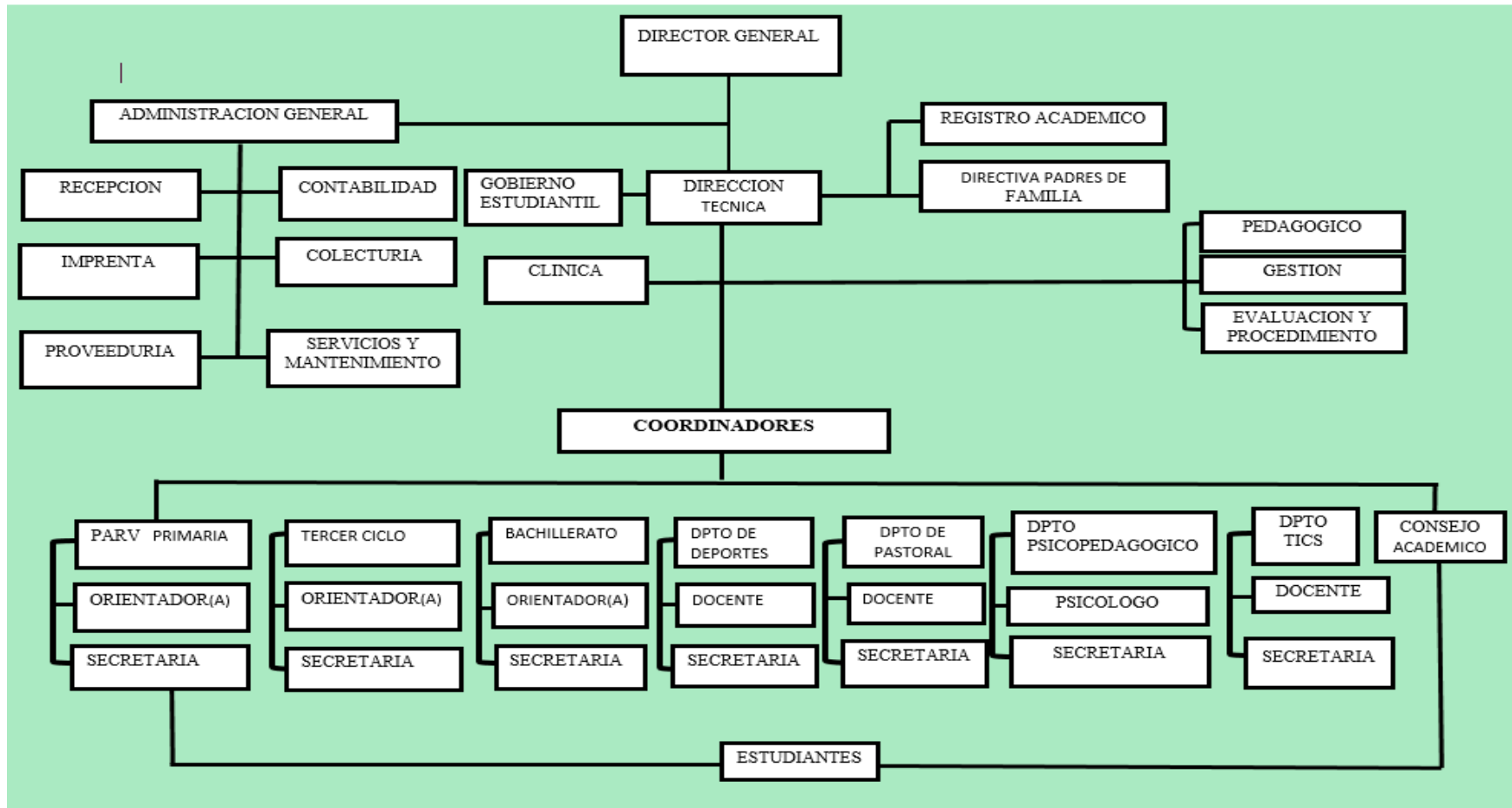
1. Inicial 3 y parvularia 4, 5 y Preparatoria.
2. I, II y III ciclo.
3. Bachillerato General con diplomado en:
 - a) Diseño gráfico.
 - b) Comunicaciones.
 - c) Inglés intensivo.
4. Bachillerato técnico opción en:
 - a) Contabilidad.
 - b) Hotelería y turismo.

Ambos con diplomado en inglés, informática y robótica.

Servicios adicionales al currículo nacional:

- Hotel escuela para practicas hoteleras.
- Formación cristiana y retiros.
- Robótica e informática educativa.
- Uso de plataformas virtuales.
- Inglés intensivo para todos los niveles.
- Centro de cómputo.
- Club de tareas para niños y adolescentes.
- Laboratorio de robótica.
- Laboratorio de comunicaciones.
- Laboratorio de ciencias.
- Banda de paz.
- Grupo coreográfico.
- Club de deportes.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Organigrama del colegio Ioseph.



- Fuente: proporcionado por el Director General del colegio Ioseph.

3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

3.1 MARCO LEGAL.

Las leyes que regulan la educación son muy importantes debido a que son pautas a seguir para mantener un adecuado equilibrio entre el personal administrativo y académico de las diferentes entidades educativas públicas y privadas para que puedan brindar una buena educación apegada a la ley.

1) Constitución de la República de El Salvador. Para definir las leyes que regulan la educación primeramente se tiene la constitución, la cual establece en:

Artículo 57.- Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado y podrán ser subvencionados cuando no tengan fines de lucro.

Artículo 60.- Para ejercer docencia se requiere acreditar capacidad en forma que la ley disponga.

La constitución también brinda la libertad a las personas naturales y jurídicas para poder establecer centros de enseñanzas privados.

2) Ley General de Educación.²

La presente ley determina los objetivos generales de la educación, se aplicará a todos los niveles y modalidades y regula las prestaciones de servicio de las instituciones oficiales y privadas.

EDUCACION INICIAL.

Artículo 16.- El Ministerio de Educación establecerá e implementará las políticas nacionales relacionadas con la educación inicial, por medio de diferentes estrategias y modelos de atención; y, fundamentalmente, será responsable de normar, acreditar, autorizar, registrar, supervisar y evaluar los programas o servicios específicos así como

² Ley General de Educación de El Salvador Decreto Legislativo N° 495, de fecha 11 de mayo de 1990, publicado en el Diario Oficial N° 162, Tomo 308, de fecha 4 de julio 1990.

los materiales brindados en materia de educación inicial por instituciones públicas, privadas, municipales, comunitarias y no gubernamentales, las cuales deberán contar con acreditación previa del Ministerio de Educación.

Artículo 18.- La Educación parvularia comprende normalmente tres años de estudio y los componentes Curriculares propiciarán el desarrollo integral en el educando de cuatro a seis años.

EDUCACIÓN BASICA.

Artículo 20.- La educación básica comprende regularmente nueve años de estudio del primero al noveno grado y se organiza en tres ciclos de tres años cada uno, iniciándose normalmente a los siete años de edad.

EDUCACIÓN MEDIA.

Artículo 22.- La Educación media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnica vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.

Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente.

CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS.

Artículo 79.- centros privados son aquellos que ofrecen educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el estado en la Expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación.

Artículo 81.- los centros privados que imparten educación no formal, solicitarán autorización, únicamente en los casos en que los patrocinadores requieran reconocimiento oficial de sus estudios.

Artículo 83- los centros privados de educación podrán incrementar las cuotas de matrícula inicial o las colegiaturas mensuales cada dos años; y en ningún caso podrán acordarse ambos incrementos para un mismo año lectivo.

DE LOS EDUCADORES.

Artículo 84.- el educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. El educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna.

Artículo 85- el educador que profese la docencia deberá coadyuvar al cumplimiento de los fines y objetivos generales de la educación prescrita en la presente ley.

3) Ley general tributaria municipal.³

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES FINALIDAD Y PREEMINENCIA DE ESTA LEY.

Artículo 1.- La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

TRIBUTOS MUNICIPALES.

Impuestos.

Artículo 125.-Podrán ser afectadas por impuestos municipales, las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios, sea cual fuere su giro o especialidad; cualquier otra actividad de naturaleza económica que se realice en la comprensión del Municipio, así como la propiedad inmobiliaria en el mismo.

³ Ley General Tributaria Municipal, Decreto Legislativo No. 86, del 17 de octubre del 1991, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991

Artículo 126.-Para la aplicación de los impuestos a que se refiere el Artículo anterior, las leyes de creación deberán tomar en consideración, la naturaleza de las empresas, la cuantía de sus activos, la utilidad que perciban, cualquiera otra manifestación de la capacidad económica de los sujetos pasivos y la realidad socio-económica de los Municipios.

4) Ley de impuesto sobre la renta.⁴

Regula las operaciones de las empresas y los ingresos percibidos mediante el establecimiento del impuesto por las ganancias obtenidas.

Artículo 2- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

5) Ley del seguro social.⁵

Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

Esta Ley tiene como objetivo garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el estado.

Artículo 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

⁴ Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 134, del 18 de diciembre de 1991, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991

⁵ Ley del Seguro Social con Decreto Legislativo No. 1263 fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicada en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 el 11 de diciembre de ese mismo año.

- a) Enfermedad, accidente común.
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional.
- c) Maternidad.
- d) Invalidez.
- e) Vejez.
- f) Muerte; Y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

6) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.⁶

Ley del sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto No. 927, del 23 de diciembre de 1996, Publicada en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, del 23 de diciembre de 1996.

Una ley creada para el sector privado, público y municipal, que comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez Común, vejez y muerte de acuerdo con esta Ley.

Artículo 1.- Créase el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley. El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.

⁶ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones con Decreto Legislativo No. 927 de 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial No. 243, tomo 333 el 23 de diciembre de 1996.

7) Ley de la Carrera Docente.⁷

La presente ley tiene como finalidad garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad.

Artículo 3.- La presente Ley se aplicará:

2) A los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código de Trabajo; en materia escalafonaria, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia.

Artículo 4.- Forman el magisterio nacional, los educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación a la fecha de entrar en vigencia la presente Ley y los que posteriormente lo hagan con arreglo a la misma.

El personal docente lo forman los directores, subdirectores y profesores de los centros educativos, cuyas funciones los colocan en relación directa con los alumnos.

8) Código de comercio.⁸

El Código de comercio es la normativa Legal seguida por las empresas que sirve para regular sus actividades en el seguimiento de sus operaciones y relaciones mercantiles.

Art. 5- Son casos mercantiles

Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales.

DISPOSICIONES GENERALES.

Art. 17.- Son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen, sin perjuicio de lo preceptuado en el artículo 20.

⁷ Ley de la Carrera Docente con Decreto Legislativo No. 665 de 07 de marzo de 1996, Diario Oficial No. 58, tomo 330 el 22 de marzo de 1996.

⁸ Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671, del 8 de mayo del 1970, Diario Oficial No. 140, Tomo 228, del 31 de julio de 1970

Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

9) Código de trabajo.⁹

Su función es establecer normas especiales que determinen las clases de contratos para los trabajadores de la empresa privada o gobierno, así como las normas para el desarrollo de la persona que labora y se rige bajo los siguientes derechos como: tiempo de contratación, descanso y vacaciones, alimentación y vivienda y salarios e indemnizaciones, además de velar por una conclusión justa del contrato laboral.

Artículo 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

3.2 MARCO INSTITUCIONAL.

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la República de El Salvador	Asamblea Legislativa
Ley General de Educación	Ministerio de Educación
Ley general Tributaria Municipal.	Alcaldías Municipales
Ley de Impuesto sobre la Renta.	Ministerio de Hacienda de El Salvador
Ley del Seguro Social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social

⁹ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

Ley del sistema de ahorro para pensiones.	La Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de la Carrera docente	Ministerio de Educación
Código de Comercio.	Ministerio de Economía
Código de trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

4. ANTECEDENTES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS.

Antes de entender que es y en que consiste un modelo administrativo es necesario primero conocer, ¿cuáles son los orígenes de la administración, de donde surgen y que los dirige?

Los diferentes modelos surgen de las teorías básicas de la administración las cuales están fundamentadas en dos grandes mentores: Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Con la teoría de la administración y Henry Fayol con la teoría clásica de la administración.

El primer mentor dio origen a la creación de la escuela de la administración científica donde los principios, se basan en aumentar la productividad de las organizaciones mediante el desarrollo de la eficiencia operacional; se enfatiza en la división del trabajo operativo.

De esta forma la administración científica tiene un enfoque de arriba hacia abajo, como una jerarquía. El segundo básicamente fundamenta su teoría en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la disposición de los departamentos y la forma como se relacionan en la fisiología o funcionamiento de la empresa.

4.1 PRINCIPIOS.

4.1.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA CIENTÍFICA.

1. “Principio de planeamiento. Se reemplaza el antiguo método empírico de trabajo, por métodos basados en procedimientos científicos, reemplazando la improvisación, por un trabajo sistematizado y efectivo.
2. Principio de planeación. Se selecciona científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y habilidades, y luego se capacita para que logre producir de acuerdo a lo planeado.
3. Principio de control. Se controla al empleado para que el trabajo se haga de acuerdo con los principios y las normas establecidas, según la planificación definida.
4. Principio de la ejecución. Se distribuye el trabajo y las responsabilidades de forma equitativa a cada trabajador, para que la ejecución de trabajo sea equilibrada.”¹⁰

4.1.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. “División del trabajo: Mientras más preparado este el trabajador, mayor será el rendimiento en sus actividades.
2. Autoridad: Los gerentes deben poder dar órdenes para que cada una de las actividades se ejecuten de acuerdo a lo planeado, siempre y cuando mantengan el debido respeto para cada uno de sus subordinados.
3. Disciplina: Todo trabajador de una empresa debe de respetar las normas y reglas que rigen a la organización, en donde existen reconocimientos para él que las respeta y sanciones para él que las incumple.

¹⁰ Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010), Administración teoría y práctica, Editorial: Pearson Educación, México.

4. Unidad de dirección: Cada una de las actividades que se desarrollan en una empresa deben ir orientadas hacia un mismo objetivo, donde el gerente debe guiarse por un plan estratégico.
5. Unidad de mando: Cada trabajador debe recibir instrucciones de un solo jefe superior.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general: Los intereses individuales de los trabajadores o grupo de empleados, deben estar en relación con los objetivos de la organización.
7. Remuneración: Cada empleado de una empresa debe recibir un pago justo por sus servicios.
8. Centralización: Las unidades de mando superiores son las que toman la decisión final, sin embargo, necesitan dar a los subalternos, autoridad suficiente para que puedan tomar decisiones adecuadas en su trabajo.
9. Jerarquía: Debe existir una línea de autoridad desde el gerente el cual es el nivel más alto hasta los niveles inferiores, cada empresa debe contar con un organigrama.
10. Orden: El recurso humano y los materiales, deben estar en un momento y lugar adecuado.
11. Equidad: Los gerentes deben saber escuchar y ser justos con sus subordinados.
12. Estabilidad en los puestos del personal: La administración debe realizar una planeación ordenada con respecto a los empleados y que no haya una rotación alta de los empleados, todo esto para que los empleados puedan desarrollar sus actividades con eficiencia.
13. Iniciativa: Permitir que los empleados puedan llevar a cabo planes e ideas, que contribuyan a mejorar la organización.
14. Espíritu de grupo: Promover que los trabajadores realicen su trabajo en equipo, ya que le darán a la empresa un sentido de unidad.

Por lo anteriormente expuesto en los 14 principios se puede decir que son reglas fundamentales de la administración y que se pueden aplicar a toda situación de una organización”¹¹

4.2 ASPECTOS GENERALES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVO.

a) Definición de Modelo.

Modelo según Gómez Ceja “En forma genérica es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo y luego traducirlo a una fórmula matemática o a otro tipo de representación. Es decir, una réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reducido a proporciones manejables.”¹²

“Modelo es la representación o muestra de un proceso en discusión, manteniendo todas sus características básicas e importantes sin dar obligatoriamente todos los detalles del proceso o sistema real.”¹³

Por lo tanto, los modelos en relación al ámbito de la administración es el proceso llevado a cabo para controlar las actividades productivas de una empresa u organización; sintetizando o esquematizando la realidad científica en sus dimensiones teórico-prácticas. El modelo administrativo puede considerarse como la integración de las etapas del proceso administrativo, así como la interrelación que existe entre estas, de tal forma que represente la operatividad de las actividades más relevantes del que hacer empresarial de una manera simplificada.

b) Definición de Modelo Administrativo.

Modelo Administrativo es “La aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzcan al mejor logro de los objetivos.”¹⁴

¹¹ Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010), Administración teoría y práctica, Editorial: Pearson Educación, México.

¹² Gómez Ceja, Guillermo (1194). Planeación y Organización de Empresas, México, Mc. Graw HILL, 8ª Edición. Pág. 174.

¹³ trabajo de graduación “Propuesta: un modelo administrativo para la coordinación Inea Xochimilco” Universidad Pedagógica Nacional “Unidad-Ajusco” en el año 2003, México.

¹⁴ Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). “Diseño de un modelo administrativo Para la Mediana Empresa Dedicada a la Venta de Insumo a la Industria Láctea”, Pág. 36.

Podemos decir que los modelos administrativos son el recurso o medio que le permite al administrador resolver problemas o dificultades en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho, es una tarea de uso muy común y que las empresas u organizaciones van copiando, adaptándolos y ampliándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos suelen ser flexibles o adaptables debido a que puede ser aplicado en cualquier empresa, siempre que se ajuste a las políticas y ayude al cumplimiento de los objetivos y necesidades de la empresa.

Características de los modelos administrativos.

- “Aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación se necesita el uso de distintas herramientas.
- Son utilizados en cualquier tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas utilizadas.
- Se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto deficiente o débil de la empresa.”¹⁵

MODELOS ADMINISTRATIVOS POSTULADOS A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX.

1. Frederick Winslow Taylor.

Administración científica.

Este modelo expone que se debe aplicar los métodos científicos a los problemas que surgen en la administración, con el objetivo de lograr una alta eficiencia industrial.

Es una teoría operativa y efectiva la cual confirma que el papel que desempeñan y cumplen los administradores en las empresas es planear y controlar; debido a que los principales métodos científicos utilizados en la administración son la observación y la medición, dando como resultado una máxima y optima respuesta en la planeación de la administración.

¹⁵ Modelos administrativos(documento en línea) <http://rosangelascanio.blogspot.com/>

2. Henry Fayol.

Teoría clásica de la organización.

Fayol determino que la teoría administrativa se puede adjudicar o aplicar a todo el recurso humano. A este hombre se le considero el padre del proceso administrativo, y el creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas. También identifico las cinco reglas o normas de la administración, las cuales son: la planeación, la dirección, la organización, la coordinación y el control.

3. Katz y Khan.

Teoría de los sistemas- Teoría de las organizaciones.

Este modelo administrativo es una evolución de los modelos de Taylor y Fayol; siendo este un sistema basado en los sistemas de información para este siglo XXI.

Dicho modelo se basa en el uso de las tecnologías, dentro y fuera de las empresas u organizaciones, originando la reestructuración en la manera en que se llevan a cabo los negocios actualmente (generación de nuevos modelos de negocios) y gracias a esto se está generando una evolución en los cambios de los modelos administrativos (administración de recursos: de capital, financieros, físicos, talento humano, etc.), ya que siguen siendo válidos; pero se van renovando y adaptando a la demanda y oferta de las organizaciones en el mercado globalizado.

TIPOS DE MODELOS ADMINISTRATIVOS.

Existen cinco modelos administrativos que se han venido aplicando ampliamente en las empresas, históricamente se aplican desde la teoría clásica de la Administración, y estos son:

Modelo autocrático.

“Este se basa en quien se haya en el mando tiene el poder de ordenar a los trabajadores, lo cual significa que se sancionara al empleado que no siga las órdenes donde se puede

definir que los administradores tienen la autoridad oficial. De esta forma la gerencia cree que tiene la razón absoluta, y los trabajadores únicamente deben acatar las órdenes.

Este punto de vista convencional de la administración supone un estricto control de los empleados en el trabajo, el resultado psicológico para los empleados es la dependencia a un jefe, causando un rendimiento mínimo en sus labores. El modelo autocrático, fue en alguna época, una forma útil de realizar el trabajo.

Modelo de custodia.

Basado en los recursos económicos que se les brindan a los empleados por sus actividades desarrolladas brindando seguridad y mejores prestaciones.

“En la década de 1930, los programas de bienestar evolucionaron hacia diversas prestaciones para poder dar seguridad a los empleados, las empresas comenzaron a preocuparse por la seguridad de los trabajadores.

El enfoque del modelo de custodia genera en los empleados una dependencia a la organización, más que ser dependientes del empleado para ganarse el salario, los empleados dependen ahora de la organización para su seguridad y bienestar. Los empleados que trabajan en un ambiente se preocupan por sus recompensas y prestaciones económicas.

En la actualidad este modelo tiene beneficios y algunas fallas, su mayor beneficio es aportar seguridad y satisfacción a los empleados, y tiene fallas sustanciales la falla más evidente es que la mayoría de empleados no produce en ningún punto cercano a su capacidad laboral.”¹⁶

Modelo de apoyo.

“Este se basa en la formación de líderes a través de grupos de trabajadores, a los cuales se les apoya en el desempeño de sus actividades laborales. El modelo de apoyo depende del liderazgo por encima del poder del dinero donde la administración brinda un clima de ayuda a los empleados a crecer y lograr los objetivos que persiguen.

¹⁶ John W. Newstrom (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial: McGraw-Hill/INTERAMERICANA.

La administración apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación e intervención en las áreas de la administración, el papel del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y realizar su trabajo.

Modelo colegial.

Basado en formar un clima de compañerismo entre la dirección de la empresa y los empleados, la administración fomenta el trabajo en equipo lo cual genera en los empleados una conducta responsable y de autorrealización.

En este modelo la orientación de la administración es hacia el trabajo en equipo. El administrador es el entrenador que forma un mejor equipo con los empleados y estos son disciplinados, así mismo logran un desempeño óptimo en sus actividades.

El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es una autodisciplina. Al sentirse responsable, los empleados se disciplinan a sí mismos para lograr un desempeño en equipo.

Modelo de sistemas.

Este es un modelo emergente del comportamiento organizacional, es el resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de muchos empleados que quieren algo más que un salario y seguir en sus puestos de trabajo.

Los modelos administrativos antes descritos están sujetos a cambios por la necesidad prevaleciente de los empleados, algunos de estos modelos apoyan el compromiso de los empleados con las metas de largo y corto plazo y contribuir a la creación de equipos de trabajo productivos."¹⁷

Importancia de los modelos administrativos.

La importancia se basa en que los modelos facilitan el proceso administrativo desde la planificación hasta el control lo cual le permite a la organización la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de incrementar la eficiencia de los servicios.

¹⁷ John W. Newstrom (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial: McGraw-Hill/INTERAMERICANA.

La incorporación de un modelo administrativo permite una reducción de tiempo en las actividades que desempeñan los empleados, así como una mayor calidad.

Por lo que es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en las instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita un óptimo funcionamiento.

ENFOQUE DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS DEL SIGLO XXI.

I. Uso de tecnologías.

Para impactar de una manera más eficiente y eficaz al consumidor final, aplicando un bajo costo por el servicio prestado.

II. Entendimiento de los datos.

Abarca los productos tangibles e intangibles y las maneras en que se presta el servicio al cliente. Debido a que se analizan y convierten en información que reciben de las empresas.

III. Retroalimentación a la organización.

Son planes de acción basados en el análisis de los datos, es decir las nuevas tendencias.

¿En que se basan los modelos administrativos del siglo XXI?¹⁸

- **Redes.** Las cuales se enlazan de manera sencilla en toda la empresa, a través de filtros llamados círculos de análisis.
- **Círculos.** En donde cada vez tienen un personal más ordenado capaz de darle una utilidad mayor a los datos. Para así poder llevar dichos datos a la elaboración de información y luego a la toma de decisiones.

¹⁸ Supuesto de modelo administrativo del siglo XXI, (documento en línea)
<http://negociosyemprendimiento.com/supuesto-de-modelo-administrativo-del-siglo-XXI/>

De esta manera cualquier empleado de una empresa está facultado y capacitado para tomar decisiones que afecten de manera positiva y en su defecto de una manera negativa a su entorno laboral. Toda esta disposición u orden logrará que la empresa u organización gire en torno a una buena y correcta información de los datos.

5. ASPECTOS GENERALES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

¿Qué es el desempeño?

El desempeño son los resultados de la dedicación, capacidad individual o colectiva, para desarrollar una acción lo cual caracteriza el rendimiento de una persona en una actividad académica o laboral.

Desempeño laboral: “El desempeño laboral puede definirse como el valor que aporta un empleado a la organización en la cual participa, por lo tanto, son esenciales aspectos como las aptitudes” (John M. Ivancevich)

Evaluación del desempeño: “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo en el futuro”¹⁹

Permite diagnosticar el nivel de competencia de los funcionarios y, a partir de ahí, tomar las medidas oportunas para mejorarlo de acuerdo las potencialidades del funcionario y a favor del desarrollo organizacional.

También sirve como parámetro para el desarrollo de carrera y planes sucesorios, ya que los mejores trabajadores estarán a la vanguardia de la candidatura de los planes sucesorios de carreras. También sirven de referencia base para otorgar niveles remunerativos y de compensaciones que se ameriten.”²⁰

¹⁹ Idalberto Chiavenato(2007), “Administración de recursos humanos”, Octava edición, pág. 243

²⁰ Administración del potencial humano ,Enrique lufatt

La evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario

Para poder mejorar el desempeño y poder optimizar los recursos de una empresa, organización, colegio o institución, Además de la creación de un modelo administrativo eficaz se necesita conocer la aplicación adecuada del desempeño.

5.1 GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas. Desde que una persona emplea a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio.

El desempeño varía de una persona a otra por las condicionantes como el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependan del afán personal y determine el nivel de esfuerzo que está dispuestos a hacer.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeñará.

Toda evaluación es un proceso para estimular y juzgar el valor y las cualidades de una persona. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados, de forma formal o informal, esto representa una técnica imprescindible dentro de la actividad administrativa, es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y la integración del empleado a la organización. La evaluación del desempeño le servirá a la organización para definir una política de recurso humano acorde a las necesidades de la organización.

CRITERIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Para que se dé una buena evaluación del desempeño entre el evaluador y el evaluado se toman los siguientes criterios:

1. "Formulación de objetivos mediante consenso: consiste en la formulación de los objetivos conjuntamente entre el evaluador y el evaluado mediante una negociación entre ambos para poder llegar a un consenso.
2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente: es donde el evaluado debe aceptar plenamente los objetivos y aceptar su compromiso íntimo para alcanzarlos.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
4. El desempeño se refiere al comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados, al igual que los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables de la misma forma deben proporcionar una idea objetiva de cómo marchan las cosas.
6. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta, debe haber un amplio apoyo a la comunicación, con el objetivo de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.
7. La herramienta de evaluación del desempeño es de importancia para la organización ya que permite conocer los resultados del recurso humano y la capacidad de un empleado en determinado puesto, para alcanzar los objetivos y el bienestar personal. Además, mejorar el clima organizacional para que los

empleados se desempeñen en un área de trabajo adecuada para lograr las metas organizacionales.”²¹

MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su sistema de evaluación del personal, dependiendo del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados y de vendedor, cada sistema se sujeta a objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

²¹ Idalberto Chiavenato (2007), “Administración de recursos humanos”, Octava edición, editorial: McGraw-Hill.

1. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS GRÁFICAS.

“Este método mide el desempeño de las personas utilizando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se quiere evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación mediante escalas gráficas para calificar el desempeño de un empleado ya sea de una escala insatisfactoria a satisfactoria de acuerdo a los puntos establecidos en la evaluación. Luego de hecha la evaluación se verifican los puntos obtenidos por el evaluado, para emitir una decisión.

2. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA.

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases distintivas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está conformado por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, estas, se componen de dos formas:

1. Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador escoge la frase que más se aplique al desempeño del evaluado.
2. Los bloques están formados tan solo por cuatro de significado positivo. El evaluador escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los bloques son seleccionadas por medio de procedimientos estadísticos que pretende colocar o ajustar los criterios existentes en la organización,

como el índice de aplicabilidad en la frase y de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

3. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Permite evaluar el desempeño de los empleados y conocer sus causas, orígenes y motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, y así planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica.

Dicho método se basa en una serie de entrevistas de un especialista en evaluación de desempeño (staff) con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos. El evaluador aplica una entrevista de evaluación de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado de acuerdo a tres opciones las cuales son: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio.
2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. Planeación: se debe elaborar un plan de acción para el funcionamiento el cual puede involucrar, asesoría al trabajador, readaptación del trabajador, capacitación, despido y sustitución.

Las organizaciones que utilizan estos métodos obtienen información concreta, adecuada y confiable para tomar decisiones. Los métodos ayudan a identificar el nivel de desempeño de un empleado y a definir el comportamiento en los puestos que ocupan.

En consecuencia, es un punto principal el compromiso de los empleados con la organización.”²²

NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La nueva era de la información y la evolución de las nuevas tecnologías trajo consigo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada y adaptarse a ellas; debido a que esto es la base de la rentabilidad. Siempre teniendo presente que las empresas u organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, ya que hoy en día son consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados.

En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño. Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. Los indicadores suelen ser sistémicos; ya que visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que retribuyen todos los aspectos importantes o relevantes de la empresa.
2. Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación; estos dependen de que sean para gratificaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc. Es complicado que solo un indicador sea lo bastante adaptable y universal como para servir por igual para puntos de vista diferentes.
3. Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto; así evitan posibles desviaciones y para no afectar otros criterios de evaluación. El propósito es fijar marcos de referencia que sirvan para comparar y para establecer nuevas metas así como los resultados que se deben alcanzar, de manera que permitan una visión global del proceso.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. Las empresas buscan determinar e identificar aquellos talentos humanos

²² Idalberto Chiavenato (2007), “Administración de recursos humanos”, Octava edición, editorial: McGraw-Hill.

que serán los encargados y los responsables del resultado final de todas sus unidades dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño continúa y agrega o añade el trabajo de los procesos de incorporación de recursos humanos, porque monitorea y localiza a aquellas personas que tienen las características apropiadas para los negocios de la organización.

5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados; es decir, se exceptúan los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores de evaluación comunes y universales, además de ser amplios.
6. Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas. La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información de las personas, para proveerles orientación, autoevaluación, autodirección, autocontrol, en lo referente a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar los objetivos propuestos.
7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un extenso ámbito de informes que fortalezcan la conexión de todos los aspectos de la empresa.
8. La evaluación del desempeño cada vez le da más importancia a los resultados, las metas y a los objetivos. Las organizaciones u empresas que tienen un gran desempeño procuran, constantemente sobresalir y crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores.
9. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas. Existe una relación entre las expectativas personales y la recompensa que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio que conduce a los resultados finales deseados por la empresa.

5.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

La motivación es la que se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta, el promover la motivación en el desempeño laboral es un asunto clave de la organización por lo que se describe una serie de teorías las que son cimientos a partir de las cuales se desarrollan teorías contemporáneas sobre la motivación.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Esta teoría se enfoca principalmente en jerarquizar las necesidades las cuales van desde las más básicas a las de autorrealización.

Las cuales se detallan como:

- a) Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas que una persona necesita como comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos.
- b) Necesidades de seguridad: Son las necesidades de seguridad y protección que una persona necesita ante el daño físico y emocional.
- c) Necesidades sociales: Son aquellas necesidades de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- d) Necesidades de estima: Aquellas necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto de sí mismo, la autonomía y el logro así también como el reconocimiento y la atención.
- e) Necesidades de autorrealización: Son aquellas necesidades de una persona de crecimiento de lograr su potencial y de realización personal.

TEORÍA XY DE MCGREGOR.

De manera muy simple, la teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no están conformes con sus empleos, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para realizar su trabajo efectivamente. La teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan la responsabilidad, utilizan la autodirección.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Esta teoría expone que los factores extrínsecos están relacionados a la satisfacción, Herzberg concluyó que las respuestas de las personas cuando se sentían bien a cerca de su trabajo eran muy diferentes de las que daban cuando se sentían mal.

Ciertas características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral, y otras estaban relacionadas con la insatisfacción laboral, cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos tendrían a citar ciertos factores intrínsecos propios del puesto mismo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Cuando se sentían insatisfechos, tendrían a citar factores intrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas, la administración, la supervisión y las condiciones laborales de la empresa.

Herzberg creía que los factores que llevaban a la satisfacción laboral eran distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que generaban insatisfacción laboral podían evitar que las personas estuvieran insatisfechas, pero no necesariamente motivadas.

TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MCCRELLAND.

La teoría sostiene que hay tres necesidades adquiridas que son motivadores importantes en el trabajo. Estas necesidades son de logros, la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares. La necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten diferente a la que se hubiera conducido en

otra circunstancia y la necesidad de afiliación, la cual es la necesidad de relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

De estas teorías la que se ha estudiado más es la de necesidad de logros, en la cual las personas tienen una gran necesidad de alcanzar sus logros personales.

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Esta teoría destaca la motivación de las metas específicas de las personas, estas actúan como estímulo interno, pero debemos comprender que las personas trabajan mejor si obtienen retroalimentación acerca de su progreso hacia las metas porque estas les ayudan a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que les falta hacer.

Pero además de la retroalimentación existen otras tres contingencias que influyen en la relación metas y desempeño las cuales son: compromiso con las metas, auto eficiencia adecuada y cultura nacional.

En esta teoría se concluye que la interacción de trabajar hacia metas difíciles y específicas es una fuerza motivadora. Bajo ciertas circunstancias puede llevar a más alto desempeño.

TEORÍA DEL DISEÑO DE PUESTOS.

La teoría se basa en crear puestos que motiven a las personas para que tengan un mejor desempeño en sus puestos laborales, las tecnologías de las organizaciones deben facilitar la creación de puestos laborales que se apeguen al entorno cambiante y en donde los empleados se sientan motivados a desarrollarlos.

Formas en las que los gerentes pueden desarrollar puestos motivantes para sus empleados:

Ampliación del puesto: Está relacionado con la ampliación del alcance del puesto, es decir la cantidad diferente de tareas requeridas en un trabajo y la frecuencia en que estas

se repitan. Lo cual permite ampliar el conocimiento del empleado, lo cual conduce a una mayor satisfacción laboral, un mejor servicio y menores errores.

Enriquecimiento del puesto: El enriquecimiento del puesto aumenta la profundidad del puesto que es el grado de control de los empleados sobre su trabajo, es decir que los empleados tienen el poder de asumir algunas de las tareas que normalmente llevan a cabo sus gerentes. De esta forma un puesto enriquecido permite a los empleados desempeñar una actividad completa con más libertad e independencia en su puesto laboral.

Modelo de la característica del puesto: este modelo es más efectivo para diseñar trabajos motivantes, este identifica cinco dimensiones centrales de trabajo efectos sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados las cuales son:

Variedad de habilidades: se refiere a la variedad de actividades de modo que un empleado pueda utilizar diversas habilidades y talentos.

Identidad de las tareas: el grado al cual un empleado requiere terminación de un trabajo completo e identificable.

Importancia de las tareas: grado al cual un empleado tiene un impacto considerable en las vidas o trabajos de otras personas.

Autonomía: se refiere al grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo.

Retroalimentación: grado al cual el llevar a cabo las actividades requeridas en el empleo da como resultado que un empleado obtenga información directa de la efectividad de su desempeño.

Teoría de la equidad. Teoría desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados comparan lo que obtiene por su trabajo en relación con lo que contribuyen en él y entonces comparan esa relación insumos-resultados con otros empleados, si los empleados deducen que la relación no es equiparable pueden disminuir la productividad en sus puestos laborales.

Originalmente la teoría de la equidad se enfocaba en la justicia distributiva, pero la investigación más reciente se enfoca en asuntos de justicia en los procedimientos, la cual se percibe imparcial respecto del proceso que se sigue para determinar las recompensas. Los empleados con una buena percepción de la justicia en los procedimientos, tiende a tener una opinión positiva de sus jefes y la administración, aun cuando este insatisfechos con el salario.²³

²³ Idalberto Chiavenato (2007), "Administración de recursos humanos", Octava edición, editorial: McGraw-Hill

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO Y SU DESARROLLO EN LA ASOCIACIÓN CULTURAL Y APOSTOLADO DE LOS MISIONEROS JOSEFINOS (ACAP), EN EL COLEGIO IOSEPH, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. IMPORTANCIA.

El componente principal de la investigación, está dirigida a beneficiar a los empleados del área docente y administrativa del colegio Ioseph perteneciente a la Asociación Cultural y Apostolado Misioneros Josefinos (ACAP), el cual dicho colegio está ubicado en el municipio de Ilopango departamento de San Salvador, ya que con la aplicación de un modelo administrativo se pretende; optimizar las actividades laborales, reduciendo tiempo.

Esta investigación servirá para tener una mejor visión actual de como la aplicación de un modelo administrativo, puede solucionar dificultades tanto como la eficiencia del personal y crear un mejor desarrollo de la institución en general.

La investigación presenta la realidad de que se produzca un cambio en la situación actual es importante que se realicen aplicaciones de modelos administrativos; ya que se ha demostrado que un modelo nos ayuda a entender y mejorar un sistema por lo tanto es un gran elemento esencial para el buen desarrollo de la institución y un mejor aprovechamiento del recurso humano, material, tecnológico y financiero, de manera que se pueda prestar un servicio de calidad a todos los alumnos del colegio.

2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar la situación actual de desempeño laboral de los empleados del área docente y administrativa dentro la asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Diseñar las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de información y analizar los diferentes datos obtenidos para que sirvan de referencia en la información.
- b) Conocer la situación actual de los procesos y actividades laborales docentes como administrativas que se desarrollan en el colegio.
- c) Determinar si el colegio utiliza métodos de capacitación y medir el rendimiento de los empleados de las áreas de docentes y administrativos de la institución.

3. MÉTODOS UTILIZADOS.

Para llevar a cabo la realización de la investigación, fue necesario apoyarse de diferentes métodos y técnicas científicas; que permitieron establecer el camino lógico de acuerdo a los fines y metas que se pretenden alcanzar en esta investigación.

Para poder desarrollar la investigación en el colegio Ioseph se utilizó el método científico en el cual este hace una recolección de información rigurosa y de orden lógico; como el planteamiento del problema, formulación de hipótesis, detallando las variables

indicadoras, los cuales darán un mejor resultado en la investigación. Recolectando información clara y precisa sobre el problema.

Se analizaron los métodos auxiliares del método científico: Análisis y Síntesis.

3.1. MÉTODO DE ANÁLISIS.

Se realizó la separación de un todo, descomponer sus partes estudiar por separado cada uno de sus elementos, y así poder proporcionar información relevante, es decir obteniendo resultados claros y precisos. Permitted conocer más del objeto de estudio para el caso del colegio Joseph, con lo cual se logró: explicar, el comportamiento de las personas en sus actividades laborales, comprender mejor su comportamiento cuando se tiene un esquema de trabajo.

Este método ayudó a estudiar cada uno de los elementos y variables de la propuesta de un modelo administrativo para optimizar el desempeño laboral y de los factores que interviene en este.

3.2. MÉTODO DE SÍNTESIS.

Este método se utilizó para razonar lo complejo o simple que puede resultar el problema, dicho método se implementó después de analizar los resultados obtenidos que permitieron llegar a las conclusiones de la investigación.

También se reunieron todos los elementos que conduce a la generalización, a una visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos, en los cuales se reunieron todas las partes, es decir sobre la información obtenida de la situación actual sobre las actividades laborales y los diferentes elementos que influyen en el desempeño de los empleados del colegio Joseph, obteniendo de esta forma una visión integrada de los elementos.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utilizó es de tipo Descriptivo, ya que permitió describir o narrar, estudiar las partes, cualidades y situación del entorno referido al problema y fenómeno existente, la investigación se caracterizó por el comportamiento de los empleados del colegio Ioseph, es decir que actividades se deben optimizar para mejorar el rendimiento del personal y así como actividades que afecten el servicio docente.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta investigación el tipo de diseño que se utilizó es el no experimental, ya que los acontecimientos y eventos fueron observados dentro del contexto natural, es decir las variables independientes no fueron manipuladas ni modificadas.

6. FUENTES DE INFORMACIÓN.

6.1 FUENTES PRIMARIAS.

La información recolectada de la investigación se obtuvo del personal docente y administrativo; entrevista con el director general de la institución.

6.2. FUENTES SECUNDARIAS.

Esta fuente facilitó la información básica para el marco teórico de la investigación a través de datos externos tomando de referencia libros de texto y folletos que contienen información acerca de modelos administrativos y evaluación de desempeño laboral, así como también trabajos de investigación, páginas web, documentos y la información proporcionada por la institución.

7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

En el proceso y desarrollo de la investigación, se utilizaron los instrumentos estadísticos básicos que sirvieron para la recolección de la información a procesar.

A continuación, se presentan las principales técnicas e instrumentos que sirvieron para la recolección de la información en la investigación.

7.1 ENTREVISTA.

Para realizar la investigación se utilizó la técnica de la entrevista la cual permitió obtener la información de forma directa y establecer comunicación personal con el director general, obteniendo así información de primera mano necesaria para realizar el diagnóstico; para efectuar la entrevista se utilizó un guion de preguntas abiertas para obtener respuestas más amplias y concretas, en cuanto a la situación actual del desempeño laboral en la institución.

7.2 ENCUESTA.

Mediante esta técnica se obtuvo la información necesaria para conocer la situación actual con respecto a un modelo administrativo y su incidencia en la optimización del desempeño y generar desarrollo del personal. También sobre las actividades que se desempeñan en las áreas de docentes y administrativos en el colegio Ioseph, la cual se obtuvo a través de aplicar un censo a los 32 empleados de la institución.

8. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

Cuestionario.

Se elaboró un cuestionario de 22 preguntas con el fin de obtener información, el cual fue contestado por todo el personal docente y administrativo del colegio Ioseph.

El cuestionario está constituido con preguntas cerradas y de opción múltiple, con la finalidad de recolectar información adecuada para la obtención de mejores resultados en la investigación.

Guía de entrevista.

Se estructuró una guía de preguntas abiertas en un listado ordenado dirigidas al director de la institución, quien se desempeña como encargado de las áreas del personal docente y administrativo, con el propósito de obtener información oportuna, confiable y beneficiosa para el desarrollo de la investigación. Las preguntas eran relacionadas con la evaluación del desempeño laboral y modelos administrativos que fueron de mucho interés para la investigación.

9. ÁMBITO DE LA INFORMACIÓN.

La investigación se realizó en las instalaciones del colegio Ioseph ubicada sobre carretera panamericana km 8 $\frac{1}{2}$ del municipio de Ilopango, San Salvador, ya que es el lugar donde labora todo el personal docente y administrativo.

10. UNIDAD DE ANÁLISIS.

Para realizar la presente investigación se tomaron como unidades de estudio:

Objeto de estudio: la empresa privada, de asociación cultural y apostolado de los misioneros josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph

Unidad de análisis: Se tomaron como unidades de análisis al director general quien funge como administrador, personal docente y administrativo de la institución.

11. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

11.1 UNIVERSO.

En la investigación se estudiaron:

Universo 1. Director General: es la persona encargada de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativa de la institución educativa. También como: Controlar, evaluar y aprobar programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales. Y el responsable en la evaluación del desempeño del personal docente.

Universo 2. Personal docente y administrativo que está conformado por cuatro personas en el área administrativa y veintiocho en el área docente en el colegio.

11.2 CENSO.

Se realizó a:

Personal docente y administrativo: se consultó a treintaidós personas que forman parte del colegio Ioseph. Por medio de la entrevista y censo se obtuvo información para llevar a cabo la investigación.

12. RECOPIACIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS.

12.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO IOSEPH.

En el trabajo de investigación la recolección de datos se realizó de dos maneras: un cuestionario para los empleados en el área docente y administrativa en los que se evalúa si la institución realiza pruebas de desempeño laboral para optimizar las actividades y otros temas de suma importancia, y la segunda fue una entrevista con el Director General tratando el tema del desempeño laboral.

Al obtener la información por medio de las diferentes técnicas e instrumentos, es decir, a través de la encuesta y entrevista, se procesó la información por medio del software Microsoft Office Excel, se realizó la tabulación en la hoja de cálculo para su fácil registro. Una vez realizada la tabulación se analizó los resultados presentando un esquema numérico, cuadros y gráficos para su fácil comprensión.

Finalmente, se interpretó la información obtenida para facilitar los visualmente los resultados adecuadamente.

13. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.

13.1 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL COLEGIO IOSEPH.

13.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La asociación cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph realiza evaluación de desempeño, los docentes tienen evaluaciones por lo menos tres veces al año y el personal administrativo se evalúa de acuerdo a como desarrolla sus actividades laborales.

El director general del colegio considera que es importante y necesario evaluar el desempeño de los empleados ya que considera que se debe dar seguimiento a las actividades de cada empleado y además es necesario saber hacia dónde van dirigidos los esfuerzos de los empleados. Los aspectos que se toman en cuenta al momento de evaluar al personal son: La responsabilidad, la calidad del trabajo, la puntualidad, asistencia, colaboración. Además, considera que el encargado de realizar las evaluaciones es el director general. **(Ver anexo 2, pregunta 1 a la 4).**

13.2 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES LABORALES.

En cuanto a las funciones y responsabilidades laborales, los encuestados expresaron que solo algunas están expresadas por escrito, esto no es favorable para la institución

ya que es necesario tener por escrito todas las funciones de cada puesto de trabajo esto sirve para que el empleado tenga un esquema completo de trabajo a seguir.

Los empleados dicen que la mayoría de veces reciben algún tipo de capacitación para desarrollar su cargo y funciones, además el director general afirmó que los trabajadores reciben inducción y la mayoría de funciones se encuentran plasmado por escrito, la mayoría de empleados ya conocen sus funciones y responsabilidades a realizar además existe un control por parte de la asociación de cultura y apostolados. **(Ver anexo 2, pregunta 5 y anexo 1, pregunta 5, 14 y 20).**

Mencionar que la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan. Cabe mencionar que en el caso de ausentismo o que un empleado este incapacitado, se les consultó a los empleados si existe otra persona que pueda desarrollar sus funciones, lo cual respondieron que en ocasiones hay quien pueda desarrollar las actividades, pero también hay cargos en los que ninguna persona puede desarrollar sus funciones. **(Ver anexo 1, pregunta 18 y 21).**

13.3 PROBLEMAS Y DIFICULTADES LABORALES.

Según los encuestados casi nunca se dan conflictos entre los empleados, esto se debe a que se practica un buen clima laboral entre los empleados tanto administrativo como docente y que existe una adecuada comunicación entre todo el personal y la buena práctica de respeto mutuo. Según el director uno de los mayores problemas laborales es cuando falta un empleado ya sea administrativo o docente ya que las funciones que se realizan son muy difíciles y diferentes para que otra persona pueda desempeñar sus funciones ya que la mayoría de empleados tiene sus actividades ya asignadas. **(Ver anexo 2, pregunta 6, 8 y anexo 1, pregunta 16).**

Además, los empleados expresaron participar en todas las actividades desarrolladas por la institución sin importar si son fuera de sus funciones, y que en la mayoría de ocasiones sus sugerencias casi nunca son tomadas en cuenta, y mencionan que el desempeño de sus compañeros es favorable, esto contribuye a que no se den problemas laborales entre empleados **(ver anexo 1, pregunta 9, 12 y 15).**

13.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.

En cuanto al clima organizacional los empleados afirman que existe un buen clima laboral entre los compañeros de trabajo y buenas relaciones interpersonales. En cuanto a la comunicación el director afirma que existen formas de comunicar nuevas disposiciones y procedimientos las cuales las hacen por medio de reuniones, video conferencias y capacitaciones para informar de nuevos procesos. **(Ver anexo 2, pregunta 9 a la 11 y anexo 1, pregunta 17).**

En cuanto a las instalaciones de la institución, los encuestados consideran que el colegio cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades. Cuentan con ventilación natural y aire acondicionado en sus áreas laborales. **(Ver anexo 1, pregunta 4 y 6).**

13.5 MODELO ADMINISTRATIVO.

El colegio Ioseph, no cuenta con un modelo administrativo, según lo expresado por el director general considera que es importante contar con un modelo administrativo que optimice el desempeño, ya que es importante contar con una sistematización de procesos que haga más fácil y eficiente las actividades de cada trabajador **(ver anexo 2, pregunta 13).**

El personal encuestado dice conocer que se aplican los procesos administrativos como: organización, dirección y control. Pero un pequeño porcentaje desconoce que se apliquen estos procesos administrativos. **(ver anexo 1, pregunta 3).**

El colegio Ioseph tomará una ventaja al contar con un modelo administrativo que posibilite y contribuya en cambios en los procesos de la institución, aplicar distintas herramientas y transformar la forma de trabajar del personal administrativo y docente aprovechando de mejor manera los recursos humanos y tecnológicos.

13.6 OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Al consultar con los empleados la mayoría dice haber escuchado sobre la optimización del desempeño laboral y el concepto que tiene la mayoría de encuestados dice que la

optimización del desempeño es la forma en que la persona es eficiente en sus actividades, además los empleados consideran que recibir algún tipo de incentivo ayudará a mejorar su desempeño laboral en cada una de sus actividades laborales.

Pero un pequeño porcentaje de empleados expresó que no recibe algún tipo de incentivo, esto no es favorable para la institución ya que los empleados que no reciben algún tipo de beneficio pueden perder la motivación en la realización de cada una de sus funciones de manera adecuada. **(Ver anexo 1 pregunta 1, 2, 8 y 19)**

De parte del director, considera que es importante contar con un plan de capacitación que fortalezca el desempeño laboral del personal docente y administrativo, enfocándose especialmente al personal docente que deben estar en constante capacitación sobre leyes, normas y avances tecnológicos también los empleados expresaron conocer los procedimientos que aplica la institución para dar cumplimiento de leyes de educación y otras normas. **(Ver anexo 1 pregunta 10 y anexo 2 pregunta 15).**

14. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Para la realización de la investigación se contó con la colaboración de la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph y el director general , Padre Rodolfo Domínguez Menjívar que proporcionó información valiosa para su desarrollo, por lo cual se tomó como unidad de análisis al director general de la institución y a los trabajadores del área docente y administrativa ya que fueron la principal fuente para la recopilación de información a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos, con lo que se realizó el diagnóstico de la situación actual del colegio Ioseph, los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para crear un modelo administrativo que optimice el desempeño laboral.

14.1 ALCANCES.

La elaboración del diagnóstico de la situación de la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph, se realizó con información recopilada mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos como lo son entrevista y encuesta esta última realizada de forma virtual.

Se logró recolectar la información brindada por el director general padre Rodolfo Domínguez Menjívar mediante una entrevista presencial en la cual se consultaron aspectos como la evaluación del desempeño, funciones y responsabilidades laborales, optimización del desempeño entre otros temas relacionados a fortalecer las funciones laborales de los empleados docentes y administrativos.

El acceso a la información de la encuesta se obtuvo mediante la plataforma virtual Google drive ya que es más fácil de acceder a los empleados y por medidas de seguridad del COVID-19.

14.2 LIMITACIONES.

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recolección de información entre los cuales estuvieron:

Incumplimiento de la fecha de realización de la entrevista debido a la pandemia del COVID-19 el director general de la institución no se encontraba laborando de manera presencial en el colegio.

Dificultad de recolección de información de la encuesta debido a que se realizó de forma virtual y que algunos de los empleados tanto docentes y administrativos no respondían la encuesta en el tiempo estipulado.

Además, la principal limitación al momento de realizar la encuesta fue la pandemia del COVID-19, ya que no se realizó de manera presencial al personal docentes y administrativo, lo cual dificultó recolectar la información necesaria para la investigación.

15. CONCLUSIONES.

1. El colegio Ioseph, no cuenta con un modelo administrativo que les permita a los empleados del área docente y administrativa mejorar el rendimiento laboral y prestar un buen servicio.
2. La institución no cuenta con un plan de rotación de actividades laborales en el momento de ausencia de un empleado en el área administrativa.
3. La falta de conocimiento de algunas actividades que desempeñan cada uno de los empleados, ya que no están previamente establecidas o escritas y difícilmente otra persona puede desarrollarlas con el mismo nivel de eficiencia.
4. La administración debe fomentar un buen clima organizacional para todos los empleados, ya que una parte del personal está inconforme en el ambiente laboral en que se desarrolla.
5. A pesar que la institución cuenta con evaluación del desempeño para el área docente; el área administrativa carece de métodos de evaluación del desempeño, ya que solo se les evalúa al momento de desarrollar y generar actividades de manera ineficiente.

16. RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda al Colegio Ioseph, aplicar un modelo administrativo que les dé la posibilidad a los empleados del área docente y administrativa generar un mejor servicio y desarrollar sus actividades de una manera más eficiente en su área de trabajo.
2. Implementar un programa de rotación de actividades laborales en el área administrativa, ya que es de gran beneficio en el momento de ausencia de un empleado, así no obstaculizaría negativamente a la institución.
3. Se deben de fortalecer las actividades que realiza cada empleado; esto por medio, de tener por escrito las funciones que realizan cada uno de ellos para un mejor control y manejo de ellas. Además, influyera positivamente al ambiente laboral ya que se desarrollarían en un ambiente grato y placentero.
4. Se considera relevante desarrollar un mejor clima organizacional en la evaluación de desempeño debido a que solo califican las habilidades y conocimientos técnicos de los trabajadores.
5. Implementar en el área administrativa evaluación del desempeño tanto a los empleados como al jefe al mando del Colegio Ioseph, ya que dicha área carece de una evaluación constante; esto dificultaría el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

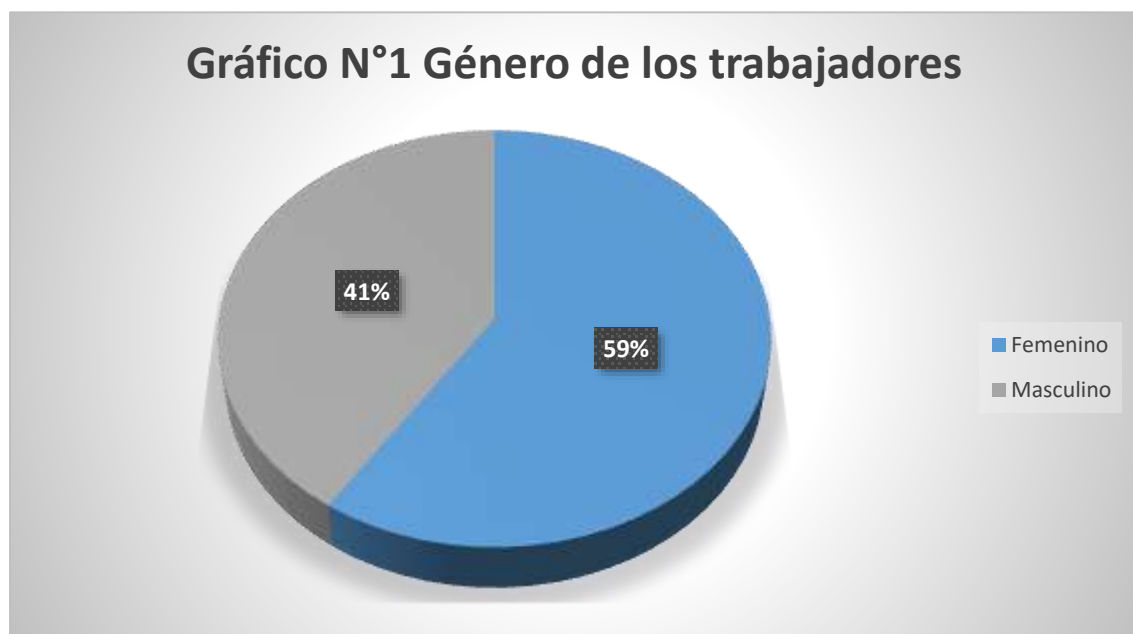
TABULACION DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES DEL COLEGIO IOSEPH.

DATOS GENERALES.

Genero

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph.

Cuadro N°1 Género de los trabajadores		
GENERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Femenino	19	59%
Masculino	13	41%
TOTAL	32	100%

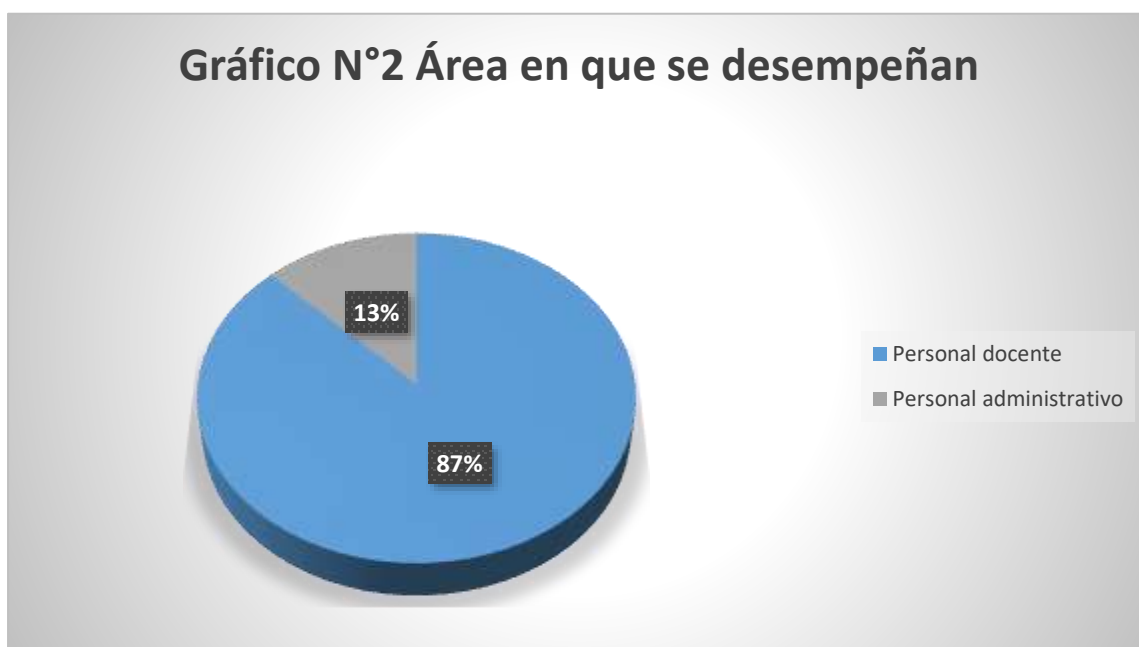


Interpretación: Los resultados muestran que la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph está integrada en su mayoría por el género femenino, sin embargo, la diferencia no es muy marcada entre el género masculino y femenino.

2. Área en que se desempeña.

Objetivo: Identificar el área en que se desempeña el empleado dentro del colegio Ioseph.

Cuadro N°2 Área en que se desempeña		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Personal docente	28	88%
Personal administrativo	4	13%
TOTAL	32	100%



Interpretación: la recolección de información muestra que en su mayoría los empleados pertenecen al personal docente, debido a que son los empleados que brindan los servicios a los alumnos. Sin embargo, un pequeño porcentaje de personas pertenece al área administrativa.

3. Nivel de estudio.

Objetivo: conocer el nivel académico de los empleados encuestados en el colegio Ioseph.

Cuadro N°3 Nivel de estudio		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Universitario	29	91%
Técnico	2	6%
Otros	1	3%
TOTAL	32	100%



Interpretación: El colegio Ioseph está integrada en su gran mayoría por personal de nivel universitario además cuenta con personal técnico es decir que no cuentan con una licenciatura, sin embargo, existe una minoría que no cuenta con un nivel universitario ni son técnicos.

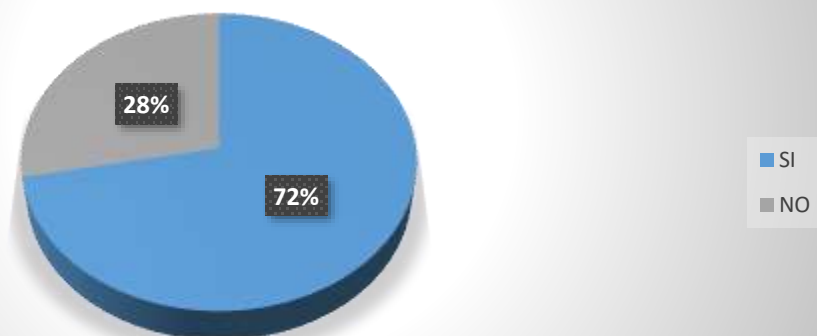
PREGUNTAS

1. ¿Alguna vez ha escuchado sobre la optimización del desempeño laboral?

Objetivo: identificar si los empleados han escuchado sobre que es la optimización del desempeño.

Cuadro N°4 Optimización del desempeño laboral		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
SI	23	72%
NO	9	28%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°4 ¿Alguna vez ha escuchado sobre la optimización del desempeño laboral?

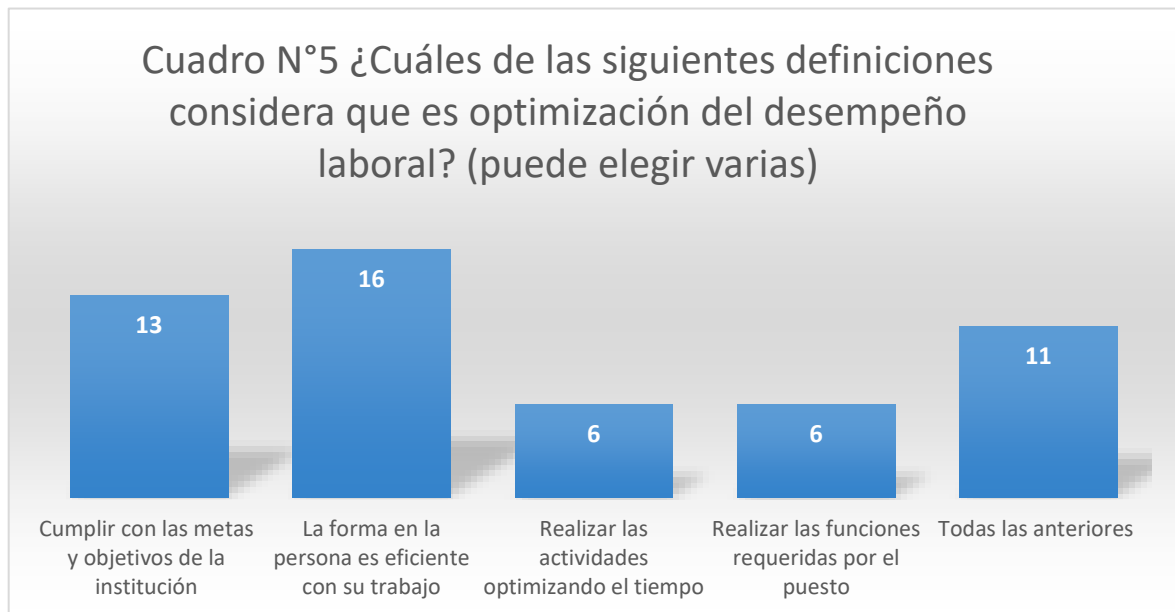


Interpretación: la mayor parte del personal administrativo y docente de la institución dice haber escuchado sobre que es la optimización del desempeño laboral, esto es importa para los empleados ya que orienta sus esfuerzos a mejorar sus actividades laborales, pero una minoría dice no conocer que es la optimización del desempeño laboral.

2. ¿Cuáles de las siguientes definiciones considera que es optimización del desempeño laboral?

Objetivo: Conocer cuál es la definición que tienen los empleados del colegio sobre la optimización del desempeño laboral.

Cuadro N°5 ¿Cuáles de las siguientes definiciones considera que es optimización del desempeño laboral? (puede elegir varias)			
RESPUESTAS	OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Validas 32	Cumplir con las metas y objetivos de la institución	13	41%
	La forma en la persona es eficiente con su trabajo	16	50%
	Realizar las actividades optimizando el tiempo	6	19%
	Realizar las funciones requeridas por el puesto	6	19%
	Todas las anteriores	11	34%
	TOTAL	52	163%



Interpretación:

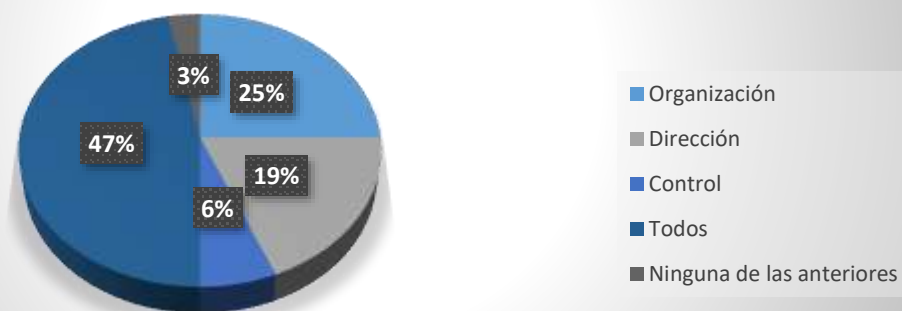
Los trabajadores tanto administrativos como docentes tienen un concepto acertado de lo que significa optimización del desempeño laboral, para la mayoría optimización del desempeño significa la forma eficiente en que realizan su trabajo cumpliendo con las metas y objetivos de la institución. Pero para una pequeña parte de los empleados esto solo significa realizar las funciones y actividades requeridas por el puesto en el menor tiempo posible y esto puede ser una señal de alarma ya que pueden dejar a un lado la buena calidad y buen desempeño laboral ya que consideran que es suficiente con realizar sus funciones y actividades asignadas sin tomar en cuenta si las han realizado bien o no.

3. ¿Cuál de los siguientes procesos conoce o considera que se aplican dentro del colegio?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen sobre los procesos administrativos que se aplican dentro de la institución.

Cuadro N°6 Procesos que se aplican dentro del colegio		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Organización	8	25%
Dirección	6	19%
Control	2	6%
Todos	15	47%
Ninguna de las anteriores	1	3%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°6 ¿Cuál de los siguientes procesos conoce o considera que se aplican dentro del colegio?



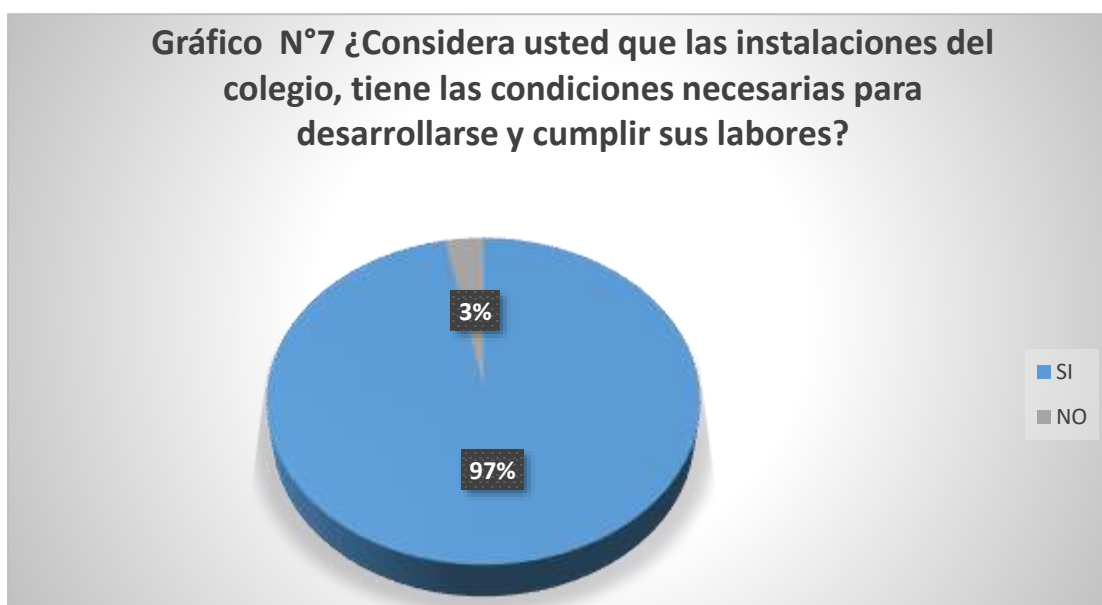
Interpretación:

Aunque la mayoría de trabajadores considera que la organización, dirección y control se aplican dentro del colegio, existe un pequeño porcentaje que indica que ninguno de los procesos antes mencionados no los conoce y no se aplican dentro del colegio, lo cual es algo preocupante y de suma importancia ya que sin estos procesos y su debida planificación no puede funcionar exitosamente una empresa y cumplir sus metas y objetivos propuestos; cómo consecuencia no pueden llegar a ser rentables ni competitivas.

4. ¿Considera usted que las instalaciones del colegio, tiene las condiciones necesarias para desarrollarse y cumplir sus labores?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que la institución cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades laborales.

Cuadro N°7 Condiciones de las instalaciones del colegio		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
SI	31	97%
NO	1	3%
TOTAL	32	100%



Interpretación:

Aunque casi en su totalidad de los trabajadores que tiene el colegio consideran que, si cuentan con las instalaciones y condiciones necesarias para desarrollarse y cumplir sus labores, un pequeño porcentaje opina todo lo contrario; tener las instalaciones y condiciones adecuadas en el colegio permite mejorar la productividad, de igual manera garantiza un buen ambiente laboral y mayor productividad en su desempeño laboral.

5. ¿En algún momento usted ha recibido capacitación u orientación acerca de sus responsabilidades laborales?

Objetivo: Conocer si los empleados que laboran en la institución han recibido alguna capacitación a cerca de sus responsabilidades laborales.

Cuadro N°8 Capacitación de responsabilidades laborales		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Siempre	13	41%
Casi siempre	8	25%
Algunas veces	10	31%
Nunca	1	3%
TOTAL	32	100%



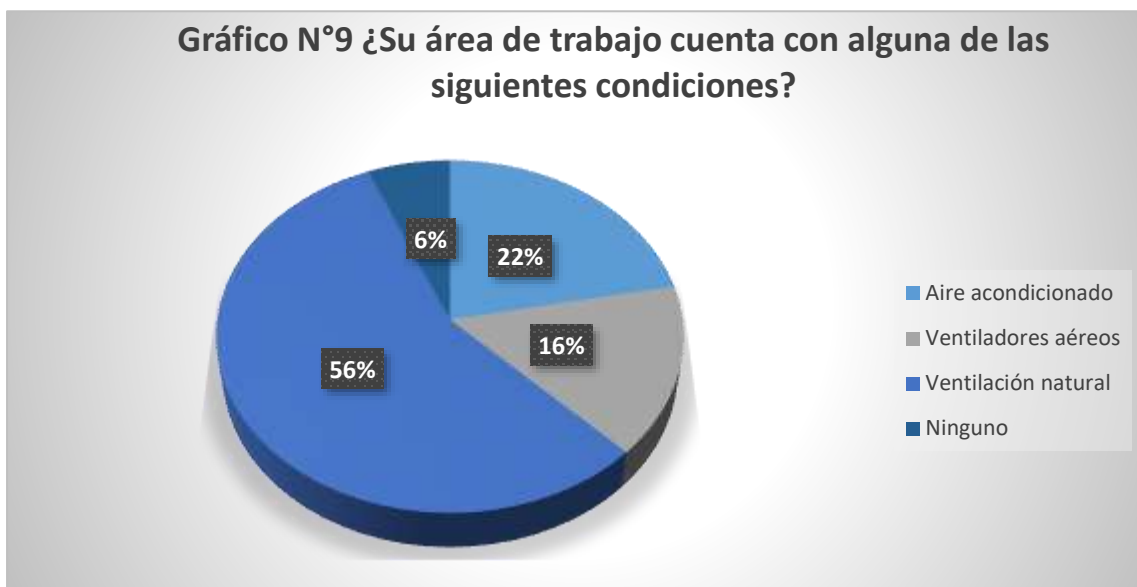
Interpretación:

Aunque la mayoría de trabajadores del colegio han recibido capacitaciones en algún momento en relación a las funciones que deben de realizar en sus actividades laborales, una cantidad considerable de trabajadores afirman que no han recibido capacitaciones u orientación sobre sus responsabilidades laborales, dicho resultado juega un papel primordial para el buen logro de sus funciones laborales; ya que por medio de las capacitaciones se adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes y buen manejo de herramientas necesarias para cumplir con el trabajo asignado.

6. ¿Su área de trabajo cuenta con alguna de las siguientes condiciones?

Objetivo: Conocer si los empleados del colegio Ioseph cuentan con algún tipo ventilación en sus áreas de trabajo.

Cuadro N°9 Condiciones en el área de trabajo		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Aire acondicionado	7	22%
Ventiladores aéreos	5	16%
Ventilación natural	18	56%
Ninguno	2	6%
TOTAL	32	100%



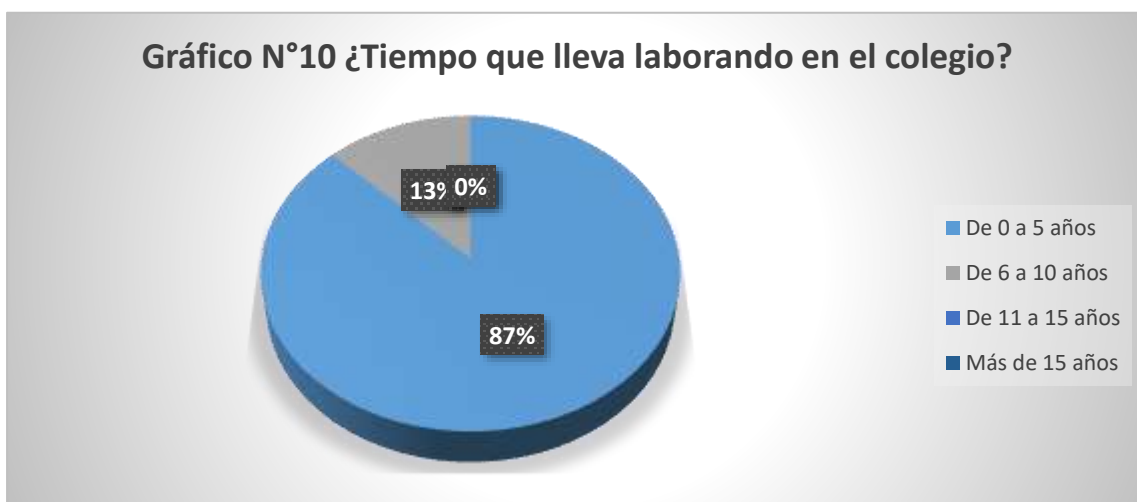
Interpretación:

Evidentemente son pocos los trabajadores que cuentan con aire acondicionado o ventiladores aéreos en su área de trabajo y en su gran mayoría de trabajadores solo cuentan con ventilación natural ; contar con una buena ventilación en el área de trabajo es de gran importancia ya que esto influye en su productividad y salud de las personas que laboran en la institución, ya que esto evita la acumulación excesiva de calor en el cuerpo y sofocación en las personas, este es un aspecto a considerar de importancia ya que hay trabajadores que no cuentan con ninguna de estas buenas condiciones laborales.

7. ¿Tiempo que lleva laborando en el colegio?

Objetivo: Conocer el tiempo en que lleva laborando el empleado dentro de la institución.

Cuadro N°10 ¿Tiempo laborando en la institución		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
De 0 a 5 años	28	88%
De 6 a 10 años	4	13%
De 11 a 15 años	0	0%
Más de 15 años	0	0%
TOTAL	32	100%



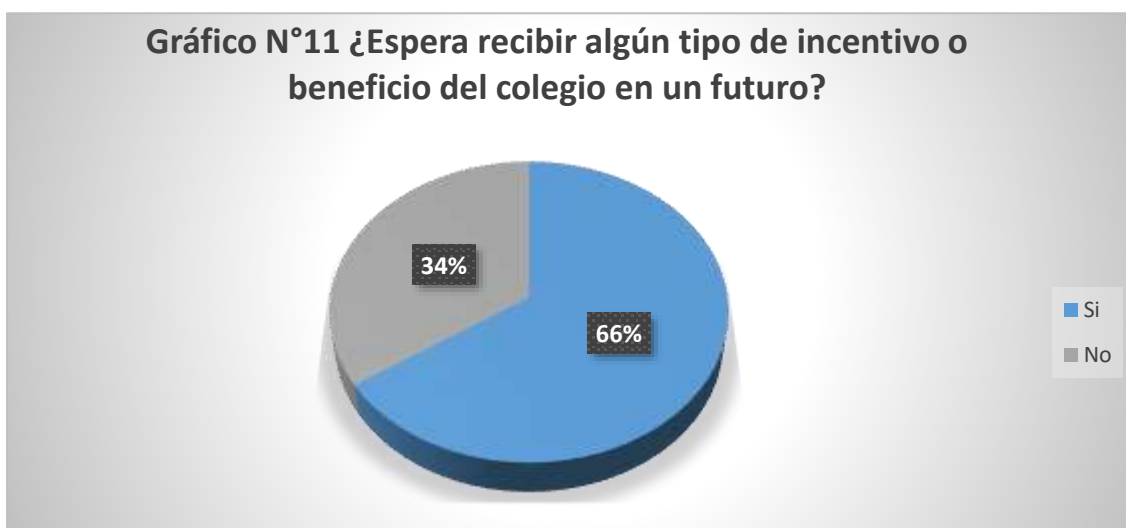
Interpretación:

Como muestran los resultados existe una considerable estabilidad laboral por parte del patrono hacia los trabajadores, según una entrevista realizada al director del colegio tratan en lo posible de no despedir a sus trabajadores y así ellos sientan seguridad en este aspecto; y esto queda confirmado ya que una parte aceptable de sus trabajadores tienen entre seis a diez años de laborar en la institución, esto ayuda a mantener motivados a sus empleados y generar en ellos un carácter de pertenencia o permanencia y aumentar su rendimiento laboral.

8. ¿Espera recibir algún tipo de incentivo o beneficio de colegio en un futuro?

Objetivo: Identificar si los empleados de la institución esperan recibir algún tipo de incentivo o beneficio por su desempeño en las actividades laborales.

Cuadro N°11 Incentivo o beneficio		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Si	21	66%
No	11	34%
TOTAL	32	100%



Interpretación:

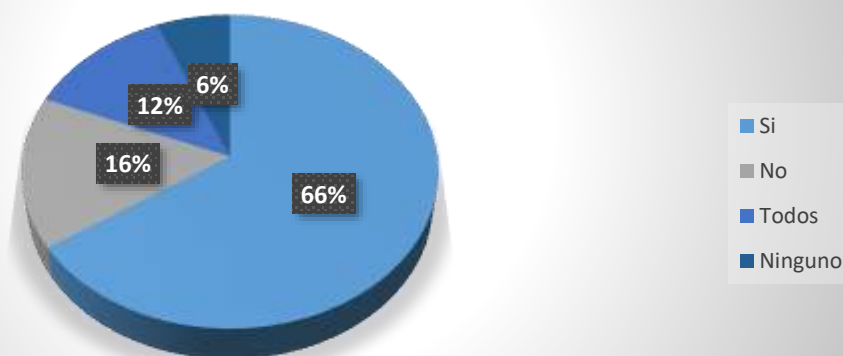
La mayoría de personas encuestadas expresó que si espera recibir algún tipo de incentivo ya sea monetario o verbal, esto favorece a incrementar la motivación en los empleados de esta manera se fortalecerán las actividades laborales y aumentara la eficiencia de cada persona lo cual es favorable para el colegio ya que con la mejora de estos factores se brindara un mejor servicio.

9. ¿Considera favorable el desempeño de sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar como es la relación laboral entre los empleados, tanto administrativos como docentes.

Cuadro N°12 Desempeño de los compañeros de trabajo		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Si	21	66%
No	5	16%
Todos	4	13%
Ninguno	2	6%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°12 ¿Considera favorable el desempeño de sus compañeros de trabajo?



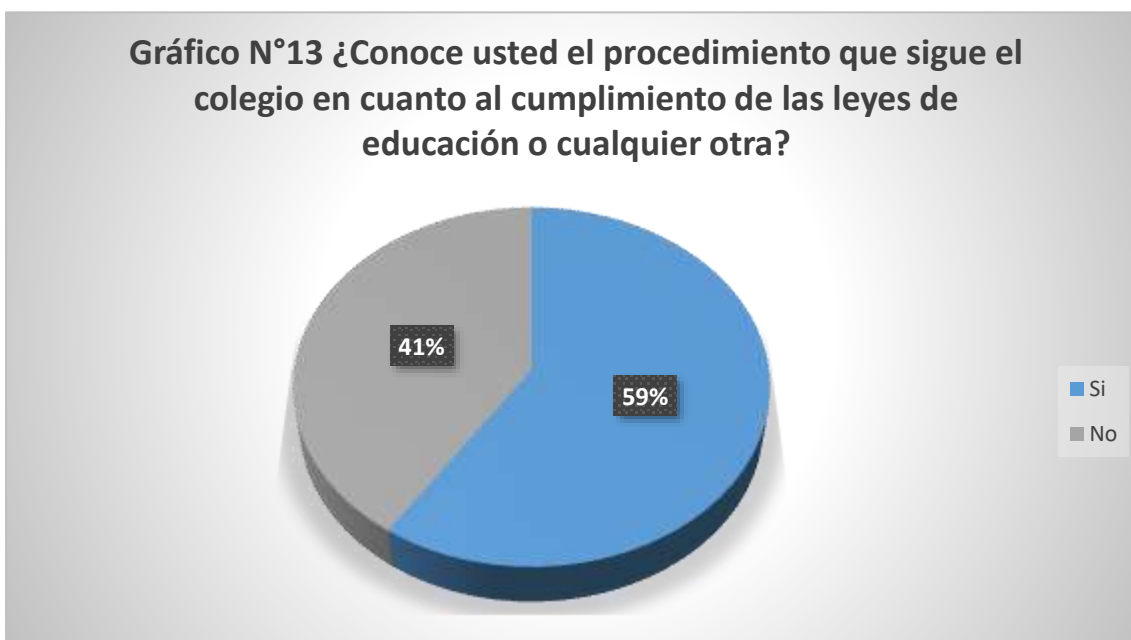
Interpretación:

En este aspecto de relación entre los empleados la gran mayoría de encuestados opinaron que existe un buen clima laboral entre las área administrativa y docente lo cual es importante para el colegio, aunque hay un porcentaje que considera que la relación entre empleados de las diferentes áreas no es la adecuada ya que existe diferencias de opiniones, poniendo así una inquietud para el colegio.

10. ¿Conoce usted el procedimiento que sigue el colegio en cuanto al cumplimiento de las leyes de educación o cualquier otra?

Objetivo: Identificar si los empleados del colegio Joseph conocen los procesos que se siguen para cumplir leyes de educación.

Cuadro N°13 Cumplimiento de las leyes de educación		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Si	19	59%
No	13	41%
TOTAL	32	100%



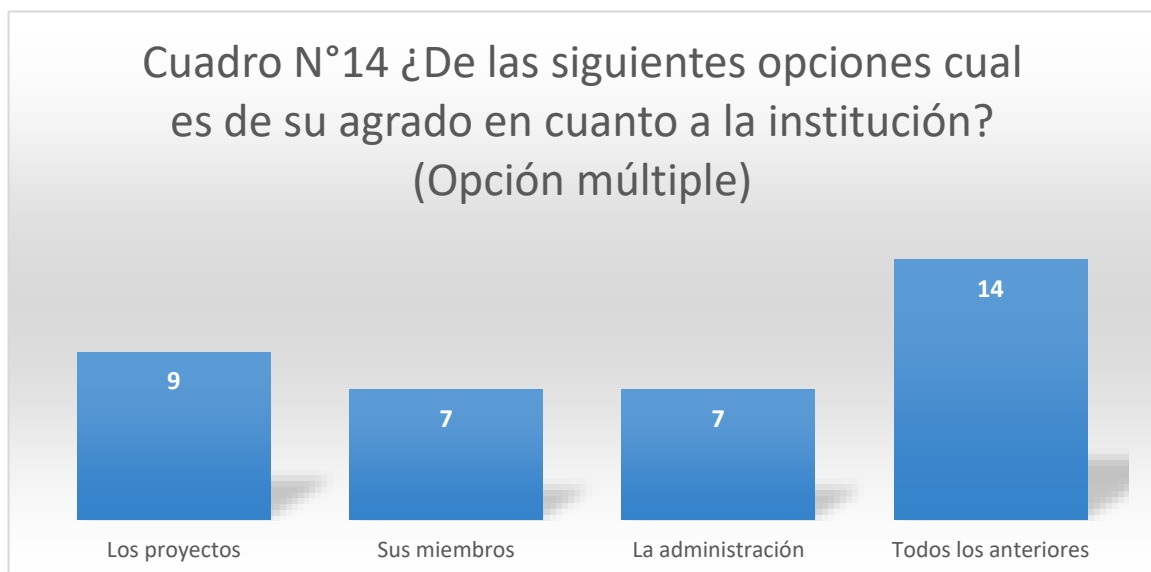
Interpretación:

En su mayoría los empleados encuestados dicen conocer los procesos y leyes que rigen al colegio, esto es importante ya que los empleados conocen los deberes y obligación tanto del colegio como del personal que labora dentro de la institución. Aunque hay un porcentaje de empleados que no conocen las leyes ni procedimiento, por lo que el colegio debe poner mucha atención en este porcentaje de empleados.

11. ¿De las siguientes opciones cual es de su agrado en cuanto a la institución?

Objetivo: Identificar los aspectos que los empleados consideran de su agrado con los que cuenta la institución.

Cuadro N°14 ¿De las siguientes opciones cual es de su agrado en cuanto a la institución? (Opción múltiple)			
RESPUESTAS	OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Validas 32	Los proyectos	9	28%
	Sus miembros	7	22%
	La administración	7	22%
	Todos los anteriores	14	44%
	TOTAL	37	116%



Interpretación:

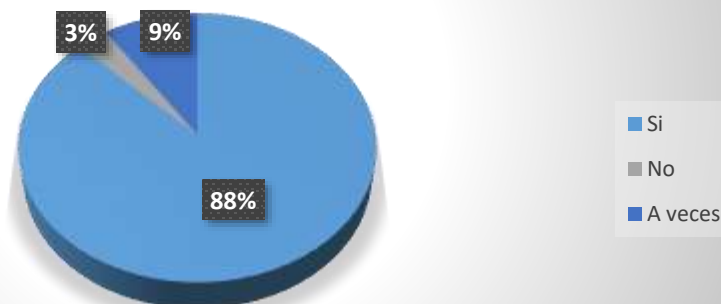
Según los datos obtenidos de las opciones múltiples, los empleados del colegio Ioseph consideran que los aspectos agradables que brinda la institución son los proyectos, sus miembros y la administración esto se debe a que la mayor parte de empleados se siente identificado con el colegio.

12. ¿Contribuye participativamente en todas las actividades a desarrollar en la institución, sin importar que sea de su interés?

Objetivo: Conocer si los empleados del colegio participan en las actividades sin importar si están relacionadas al desarrollo de sus actividades laborales.

Cuadro N°15 Participación en las actividades de la institución		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Si	28	88%
No	1	3%
A veces	3	9%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°15 ¿Contribuye participativamente en todas las actividades a desarrollar en la institución, sin importar que sea de su interés?



Interpretación:

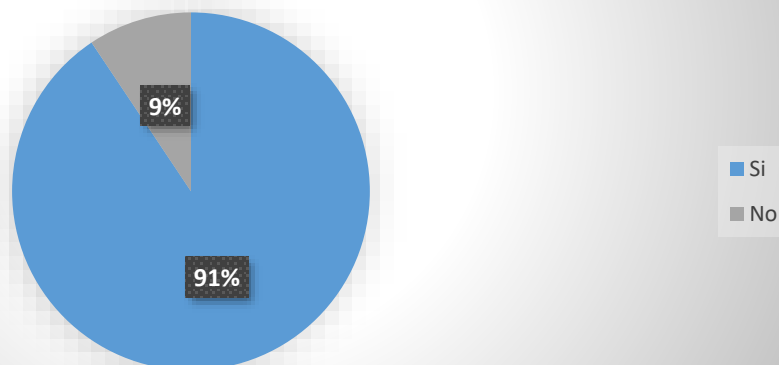
Los empleados en su gran mayoría consideran que es importante participar en las diferentes actividades que desarrolla el colegio sin importar si están dentro de sus funciones laborales, ya que esto contribuye a fortalecer el clima laboral en los empleados de las diferentes áreas, así como también a mejorar las relaciones interpersonales y mejora la comunicación de los empleados.

13. ¿Cuenta la administración académica con una visión y misión claramente definidas?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen sobre la visión y misión de la institución.

Cuadro N°16 Visión y misión de la institución		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Si	29	91%
No	3	9%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°16 ¿Cuenta la administración académica con una visión y misión claramente definidas?



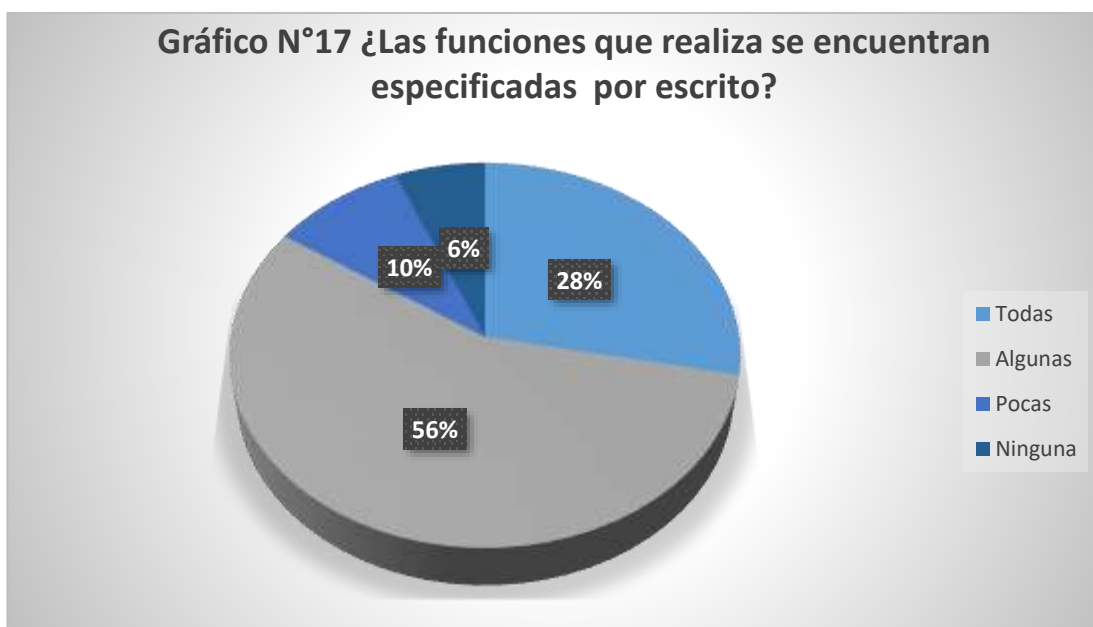
Interpretación:

A pesar que el colegio cuenta con una misión y visión bien definida un porcentaje de empleados tanto del área administrativo y docente no las conocen o no les interesa conocerlas esto puede afectar a la institución ya que estas personas no saben hacia donde van dirigidos los esfuerzos de la institución, por lo que el colegio debe prestar atención a este porcentaje de empleados para no afectar el funcionamiento del colegio.

14. ¿Las funciones que realiza se encuentran especificadas por escrito?

Objetivo: Identificar si las funciones de los empleados tanto administrativos y docentes están especificadas por escrito.

Cuadro N°17 Funciones por escrito		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Todas	9	28%
Algunas	18	56%
Pocas	3	9%
Ninguna	2	6%
TOTAL	32	100%



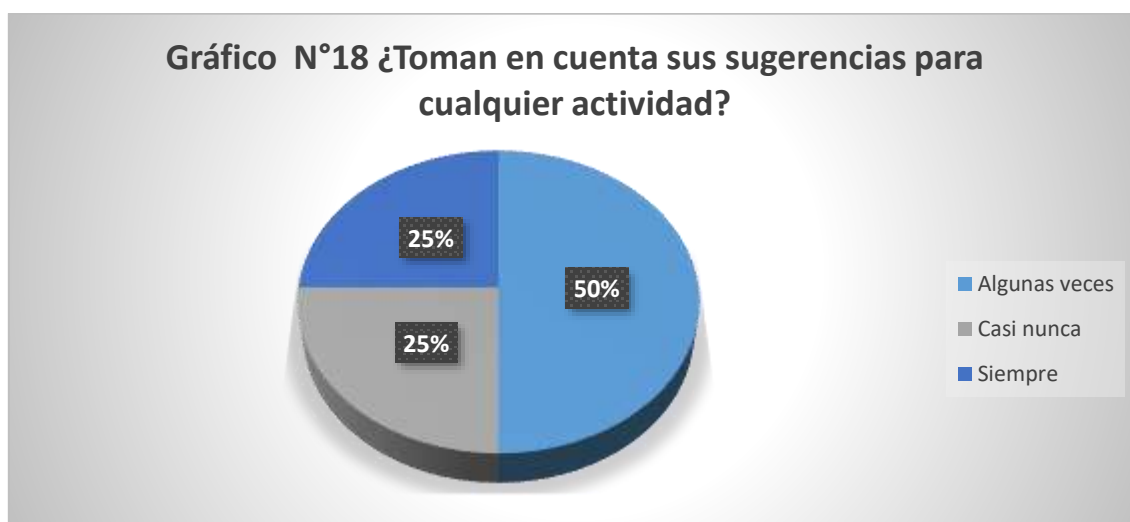
Interpretación:

Más de la mitad del personal asegura que solo algunas actividades laborales se encuentran por escrito, así mismo un porcentaje menor a la mitad asegura que si se encuentran por escrito las actividades, solo un pequeño porcentaje afirma que ninguna de las actividades se encuentra por escrito, la institución necesita mejorar este aspecto para que los empleados desarrollen de manera óptima sus actividades.

15. ¿Toman en cuenta sus sugerencias para cualquier actividad?

Objetivo: conocer si las opiniones o sugerencias de personal administrativo como docente son tomadas en cuenta en la realización de actividades en el colegio.

Cuadro N°18 Sugerencias para cualquier actividad		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Algunas veces	16	50%
Casi nunca	8	25%
Siempre	8	25%
TOTAL	32	100%



Interpretación:

Existe un alto porcentaje de los empleados que aseguran que solo en algunas veces se toman en cuenta sus sugerencias para cualquier actividad ya sea laboral u otro tipo de sugerencias, por lo que esto no es favorable debido a que el empleado no se siente valorado en la institución, por lo que se debe tomar en cuenta todas las opiniones de los empleados para que se sientan incluidos en las tomas de decisiones que realizan en el colegio, poniendo esta inquietud a la institución para que tome en cuenta las diferentes opiniones de sus empleados.

16. ¿Existen conflictos entre empleados en el ámbito laboral?

Objetivo: conocer si existe algún tipo de conflicto entre empleados del área administrativa y docente en la institución.

Cuadro N°19 Conflictos entre empleados		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Siempre	4	13%
Raras veces	9	28%
Casi nunca	19	59%
TOTAL	32	100%



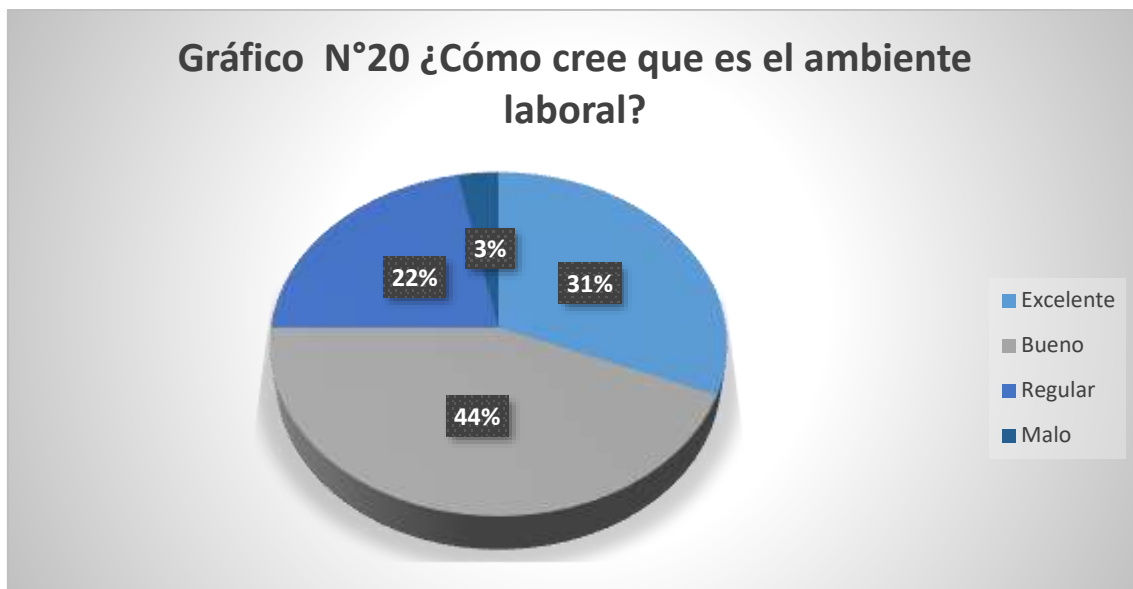
Interpretación:

En algunos casos, como se muestra en la gráfica anterior, se puede apreciar que no es posible prevenir o desvanecer por completo los conflictos que se puedan dar en la institución, ya que no se veía venir o porque existen siempre dos posiciones. En este caso la gran mayoría no ha tenido ningún tipo de conflicto, pero no quiere decir que siempre se dará la oportunidad de aumentar el porcentaje de que casi nunca se den conflictos laborales.

17. ¿Cómo cree que es el ambiente laboral?

Objetivo: Conocer cómo perciben los empleados el clima organizacional del personal dentro del colegio.

Cuadro N°20 Ambiente laboral		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Excelente	10	31%
Bueno	14	44%
Regular	7	22%
Malo	1	3%
TOTAL	32	100%



Interpretación:

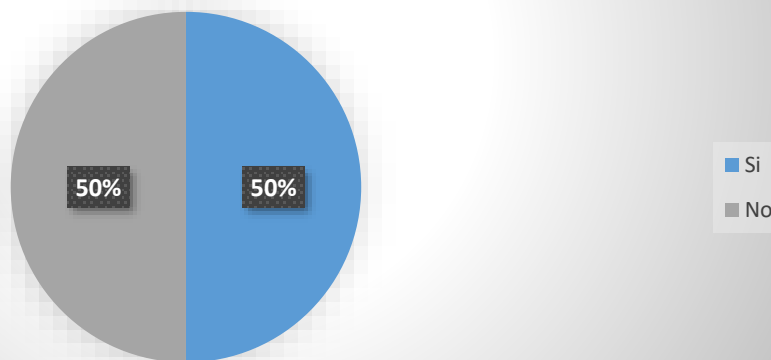
La gran mayoría de empleados considera que el ambiente laboral es bueno, sin embargo, un porcentaje consideran que exista un ambiente laboral excelente, solo un pequeño porcentaje de personas opinan que su ambiente es malo, considerando que se debe crear un ambiente de confianza entre el director y colaboradores o encargados de cada área, haciendo que los empleados se sientan escuchados como también fomentar la buena competencia.

18. ¿En caso de ausentismo laboral existe otra persona que pueda hacerse cargo de las funciones correspondiente al área o actividad que se esté realizando?

Objetivo: conocer si un empleado puede desarrollar las funciones en caso de ausentismo en la institución.

Cuadro N°21 funciones en caso de ausentismo laboral		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Si	16	50%
No	16	50%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°21 ¿En caso de ausentismo laboral existe otra persona que pueda hacerse cargo de las funciones correspondiente al área o actividad que se esté realizando?



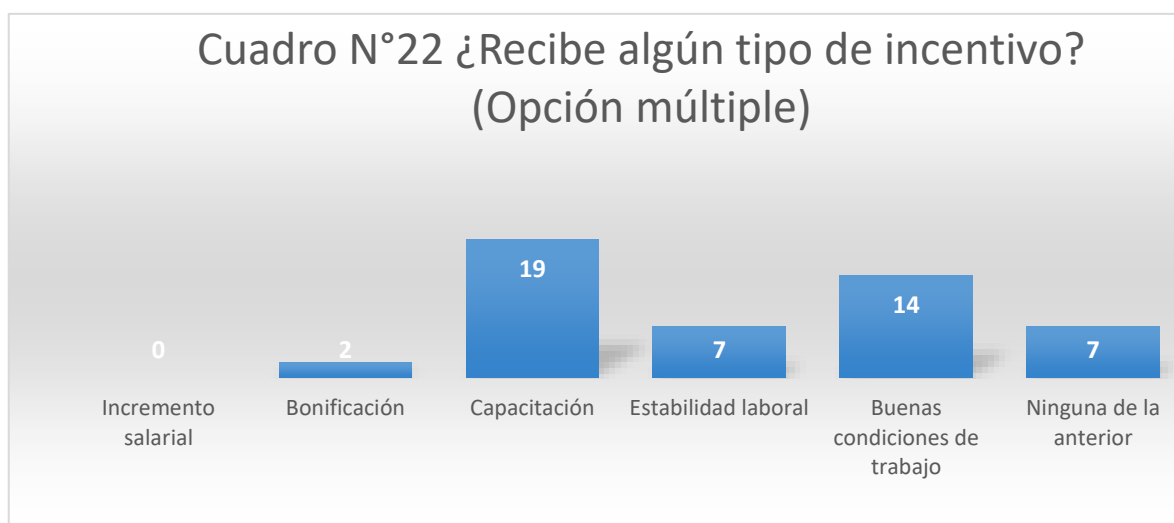
Interpretación:

En el colegio existe un gran desequilibrio de capacitación del personal en cuanto a la cooperación y otros temas; ya que en este caso no lo hay del todo. Se podría capacitar a la mayoría del personal para cubrir algún cargo si es necesario hacerlo, tomando en cuenta que existen cargos que ningún empleado podrá cubrirlos por ejemplo en el área docente están cada uno por especialidad y estos es bastante difícil de sustituirlos.

19. ¿Recibe algún tipo de incentivo? (Opción múltiple)

Objetivo: Conocer si el personal recibe algún tipo de incentivo de parte de la institución

Cuadro N°22 ¿Recibe algún tipo de incentivo? (Opción múltiple)			
RESPUESTAS	OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Validas 32	Incremento salarial	0	0%
	Bonificación	2	6%
	Capacitación	19	59%
	Estabilidad laboral	7	22%
	Buenas condiciones de trabajo	14	44%
	Ninguna de la anterior	7	22%
	TOTAL		49



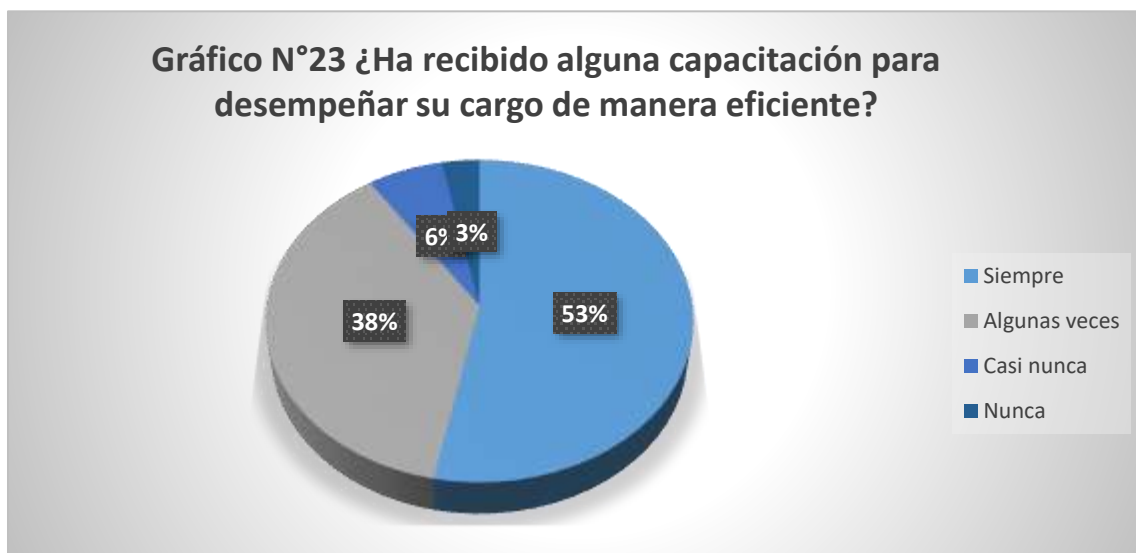
Interpretación:

El personal en su mayoría recibe capacitación así también en los que reciben algún tipo de incentivo hay un pequeño porcentaje que no recibe absolutamente nada lo cual hace que este pequeño grupo este inconforme y pueda causar un bajo rendimiento en sus actividades laborales dentro de la institución.

20. ¿Ha recibido alguna capacitación para desempeñar su cargo de manera eficiente?

Objetivo: conocer si el personal que labora dentro de la institución ha recibido capacitación para desempeñar su cargo.

Cuadro N°23 Capacitación para desempeñar su cargo		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Siempre	17	53%
Algunas veces	12	38%
Casi nunca	2	6%
Nunca	1	3%
TOTAL	32	100%



Interpretación:

Solo una parte del personal recibe capacitación eficiente, considerando que para el personal que no recibe eficientemente una capacitación es conveniente que la gran mayoría reciba una más efectiva ya que esta ayudara a mejorar el desempeño de los empleados y que la institución tenga una mejor visión de las ventajas y beneficios de recibirla; permitirá también a la institución a tener innovación en el desarrollo de estrategias competitivas, corporativa y funcionales, en si sería un gran beneficios para el colegio el capacitar a todo o la gran mayoría de personal y así permitirá contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

21. ¿Cómo se siente con el trabajo que realiza?

Objetivo: Medir el grado de satisfacción del personal administrativo y docente en el colegio Ioseph.

Cuadro N°24 Percepción con el trabajo que realiza		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Muy satisfecho	14	44%
Satisfecho	18	56%
Muy insatisfecho	0	0%
TOTAL	32	100%



Interpretación:

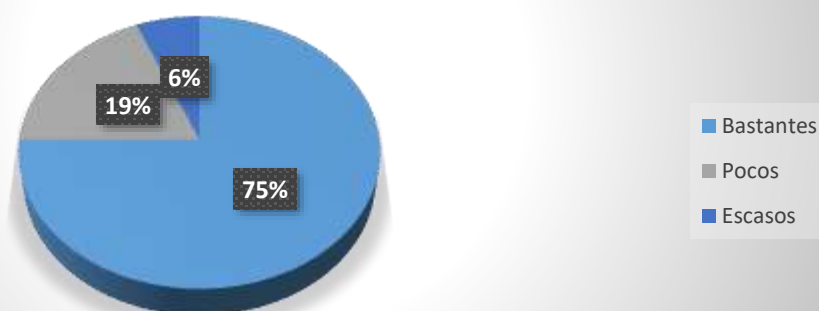
A pesar que el colegio cuenta con poco personal, el grado de satisfacción laboral es considerado bueno porque la mayoría se siente bien con las actividades que lleva acabo, se puede decir que la institución también crea un ambiente agradable hace que los empleados tengan relaciones personales positivas, control y autonomía, desarrollen su creatividad, cumplan sus objetivos y por lo tanto exista también un equilibrio entre la vida personal y laboral.

22. ¿Cómo considera la cantidad de recursos (Tecnología y material didáctico) disponibles para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con la cantidad necesaria para desarrollar sus funciones laborales dentro de la institución.

Cuadro N°25 Recursos (Tecnología y material didáctico)		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
Bastantes	24	75%
Pocos	6	19%
Escasos	2	6%
TOTAL	32	100%

Gráfico N°25 ¿Cómo considera la cantidad de recursos (Tecnología y material didáctico) disponibles para desempeñar su trabajo?



Interpretación:

La mayoría del personal docente como administrativo cuenta con suficiente material didáctico, caso contrario para los que consideran que no cuentan con suficientes recursos, provoca que la institución no logre cumplir los objetivos propuestos ya que en el caso del proceso de enseñanza esto dificultaría el aprendizaje de los estudiantes como también la falta de comunicación entre docentes y estudiantes en el caso del personal administrativo el no contar con suficiente material tardarían los procesos a realizarse causando inconveniente en la institución, por lo tanto, todo el personal debería contar con suficiente recursos y materiales para realizar sus actividades y así dar mejores resultados para la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GENERAR DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL Y APOSTOLADO DE LOS MISIONEROS JOSEFINOS (ACAP), EN EL COLEGIO IOSEPH, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO.

1. IMPORTANCIA

El colegio Ioseph requiere de la aplicación de un modelo administrativo para la optimización y desempeño del personal docente y administrativo, que les permita una mejor ejecución del proceso, con el fin de incrementar el servicio que ofrece como también la eficacia en la realización de sus actividades.

La implementación de un modelo administrativo permite un mejor desempeño del recurso humano dentro de la institución; considerando los beneficios anteriores se presentará una propuesta de aplicación de un modelo para la optimización del desempeño, para el buen desarrollo del personal docente y administrativo.

2. OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta de un modelo administrativo, que permita optimizar el desempeño en el personal docente y administrativo en la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño con énfasis a la optimización de las actividades laborales del sector docente y administrativo.
- Proponer un modelo administrativo para mejorar la motivación y generar desarrollo en las áreas de trabajo de los empleados del colegio Ioseph
- Realizar un test para determinar la motivación y la satisfacción de los trabajadores en las funciones que realizan, así como los factores que intervienen en esta.

3. ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe buena comunicación en la mayor parte del personal en su área de trabajo. • Una parte de los trabajadores reciben inducción y la mayoría de funciones se encuentran plasmadas por escrito. • Modificación de la oferta de servicios ofrecidos a la comunidad. • El factor competencia no aplica ya que no existe una cercana a ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay personal docente como administrativo inconforme. • Creación de nuevos impuestos. • Cambios en la reforma laboral. • Existe mucha desmotivación del personal sobre los puestos de trabajo que se le asignaron • Falta de interés y apreciación de los servicios brindados por la institución por parte de los miembros de la comunidad.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe una rotación del personal. • Poca capacitación para la mayoría del personal que trabaja en el área administrativa. • Carecen de métodos de evaluación de desempeño. • Ausentismo laboral, las funciones de este es muy difícil que otra persona lo pueda realizar. • No cuenta con la estructura organizacional formalmente establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría del personal conoce los procesos administrativos como: organización, dirección y control. • Cuentan con las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades. • La empresa tiene una excelente comunicación entre gerente, jefe de área y demás personal. • Alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales.

4. MATRIZ FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. La gran mayoría del personal conoce los procesos administrativos como: organización, dirección y control.</p> <p>F2. La institución cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades.</p> <p>F3. La institución tiene una excelente comunicación entre director general y los demás empleados.</p> <p>F4. Alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. No existe una rotación del personal.</p> <p>D2. Poca capacitación para la mayoría del personal que trabaja en el área administrativa.</p> <p>D3. Carecen de métodos de evaluación de desempeño.</p> <p>D4. Ausentismo laboral, las funciones de este es muy difícil que otra persona lo pueda realizar.</p> <p>D5. No cuenta con la estructura organizacional formalmente establecida.</p>
---	--	---

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Existe buena comunicación en la mayor parte del personal en su área de trabajo.</p> <p>O2. Una parte de los trabajadores reciben inducción y la mayoría de funciones se encuentran plasmado por escrito.</p> <p>O3. Modificación de la oferta de servicios ofrecidos a la comunidad.</p> <p>O4. El factor competencia no aplica ya que no existe una cercana ellos.</p>	<p>Estrategias para maximizar las fortalezas</p> <p>La aplicación de un modelo administrativo.</p> <p>Crear nuevas opciones de servicios que ofrece la institución a la comunidad.</p>	<p>Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas</p> <p>Incluir métodos para evaluar al personal, tanto docente como administrativo.</p> <p>Crear una estructura organizacional adecuada o previamente establecida.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Hay personal docente como administrativo inconforme.</p> <p>A2. Creación de nuevos impuestos.</p> <p>A3. Cambios en la reforma laboral.</p> <p>A4. Existe mucha desmotivación del personal sobre los puestos de trabajo que se le asignaron.</p> <p>A5. Falta de interés y apreciación de los servicios brindados por la institución por parte de los miembros de la comunidad.</p>	<p>Maximizar las fortalezas y Minimizar las amenazas</p> <p>Crear estrategias de motivación para todo el personal docente como administrativo del colegio; como también nuevas ofertas de especialidades para cada estudiante que desee formarse dentro de la institución.</p>	<p>Minimizar las debilidades y minimizar las amenazas</p> <p>Crear estrategias de motivación para todo el personal dentro de la institución como también dar capacitación de cada una de las áreas para todo el personal.</p>

5. PROPUESTAS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

5.1 MODELO DE EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZOSA.

Introducción.

La evaluación del desempeño por el método de elección forzosa es una herramienta administrativa, estratégica que describe el desempeño individual a través del cual se logra fortalecer las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades de la institución; orientado para que el empleado sea eficiente en su puesto de trabajo el cual debe poseer conocimientos, habilidades y aptitudes que le permitan mejorar los resultados experimentando desarrollo profesional y personal.

Es por ello que se hace necesario la implementación de un modelo de evaluación del desempeño de elección forzosa en el colegio Ioseph ya que permite evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.

Objetivos del modelo de evaluación.

Objetivo General:

Evaluar y optimizar el desempeño de los empleados docentes y administrativos de la asociación cultural y apostolado de los misioneros josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph.

Objetivos Específicos:

- Optimizar el desempeño de los empleados para brindar un mejor servicio.

- Evaluar el desempeño de los empleados docentes y administrativos con el fin de mantener un buen clima laboral.
- Desarrollar un modelo de evaluación para el personal del colegio.

Descripción del método a utilizar

El modelo de evaluación del desempeño de elección forzosa que se propone al colegio Ioseph, consiste en completar un formulario donde se forman los bloques los cuales están formados por dos frases con significados positivos y dos de significados negativos. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escogen la frase que más se aplica o relaciona y la que menos se aplica o relaciona al desempeño del evaluado.

Método de Evaluación.

1. Se determinan las categorías a evaluar.

- **GRUPO I** “Optimización del desempeño”
- **GRUPO II** “Conocimiento y desempeño del puesto”
- **GRUPO III** “Características del individuo”
- **GRUPO IV** “Cantidad de trabajo/calidad de trabajo”.

2. Se forman bloques de cuatro frases claves de significados a evaluar.

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al evaluar al empleado, el evaluador elige la frase que más se ajusta y luego la que menos se ajusta al desempeño del empleado que se está evaluando. En general el evaluador acostumbra resistirse a elegir frases de sentido negativo para definir el desempeño de sus subordinados.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable, mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la institución y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicación y el índice de discriminación.

3. Bloques a evaluar:

- (bloque 1) (frases claves 01-02-03-04) – (bloque 5) (frases claves 17-18-19-20)
- (bloque 2) (frases claves 05-06-07-08) – (bloque 6) (frases claves 21-22-23-24)
- (bloque 3) (frases claves 09-10-11-12) – (bloque 7) (frases claves 25-26-27-28)
- (bloque 4) (frases claves 13-14-15-16) – (bloque 8) (frases claves 29-30-31-32).

4. El evaluador este forzado a elegir dos frases de un bloque de cuatro que se apliquen al empleado, en relación a la optimización del desempeño y generación del desarrollo laboral.

5. Su puntuación se determina sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador **(+)** o **(-)**.

Análisis de las respuestas a las frases descriptivas.

El evaluador tiene la libertad de hacer el análisis correspondiente de este método, ya que él puede dar la interpretación a las 32 frases propuestas a evaluación dentro del formulario.



COLEGIO IOSEPH

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación del desempeño por el método de elección forzosa "optimización del desempeño"

Nombre del empleado:

Cargo:

Departamento:

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

	NO.	+	-		NO.	+	-
Tiene la capacidad de resolver problemas	01			Solo hace lo que le ordenan	17		
Trabaja en equipo	02			tiene comportamiento irresponsable	18		
Se comunicación con sus compañeros de trabajo	03			acepta críticas constructivas	19		
Se mantiene motivado en sus actividades	04			Es amable ante los demás	20		
Se preocupa por mejorar sus actividades	05			Duda al tomar decisiones	21		
maximiza sus recursos	06			Tiene mucha confianza	22		
Se preocupa por brindar un buen servicio	07			Tiene poca iniciativa	23		


Participa en capacitaciones de la institución	08		Tiene buenas relaciones interpersonales	24		
Se preocupa por brindar un buen servicio	09		Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10		Es evidente que "le gusta lo que hace"	26		
Tiene buena apariencia personal	11		Tiene buena retentiva	27		
En sus actividades siempre hay errores	12		Le gusta reclamar	28		
Se expresa con dificultad	13		Aplica criterios al tomar decisiones	29		
Conoce su trabajo	14		Regularmente debe llamársele la atención	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la institución	15		Es ágil con su trabajo	31		
Espera siempre una recompensa	16		Mantiene su área de trabajo limpia	32		
Evaluador:			Firma:			
Empleado:			Firma:			
Fecha:						

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

5.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALAS.

Este método se utiliza para evaluar el desempeño del trabajador, empleando factores previamente establecidos y graduados, se utiliza un cuestionario de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño; por otro lado, las líneas verticales representan los grados de variación de esos factores; Cada uno de estos se seleccionan para definir lo que se va a evaluar.

Cada uno de los factores se considera, en resumen, sencillo y objetivo ya que da precisión al factor, y cada uno va reflejando directamente su desempeño desde uno malo hasta un óptimo desempeño.

					
Escala Graficas					
Evaluación del desempeño colegio Joseph					
Nombre del trabajador: _____					
Fecha: ____/____/____.					
Área en que se desempeña: _____ Puesto: _____					
Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
Factor	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
1. realización de labores Cumplimiento de las Actividades	○	○	○	○	○
	Siempre hace más de lo exigido muy rápido	Frecuentemente va más allá de lo que se le exige	Solamente hace lo que le corresponde	A veces está por debajo de la realización de sus actividades	siempre está por debajo de la realización de sus actividades
2. Conocimiento	○	○	○	○	○

Esmero en su área de trabajo	Más de lo esperado y exacto en su trabajo	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	Siempre regular, su actitud es regular	No es satisfactorio, su exactitud es regular	Nunca satisfactorio y gran cantidad de errores.
3. Cooperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de conocimiento del trabajo	Tiene el conocimiento de lo que requiere su trabajo	Conoce lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Conoce poco de trabajo
4. Comprensión de las situaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud ante la institución, el director, jefe y compañeros.	Excelente espíritu de colaborar y desempeñarse	Se siente bien realizar actividades en trabajo en equipo	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición Solo colabora cuando es bastante necesario	No le agrada colaborar
Características individuales: característica a considerar individualmente					
5. Capacidad de realización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel en que se conoce la esencia de un problema. Capaz de desarrollarse en situaciones y de aceptar actividades a desarrollar.	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición capacidad de percepción	Ninguna intuición y capacidad de percepción

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

6. PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL COLEGIO IOSEPH.

6.1 IMPORTANCIA.

La presente propuesta de modelo administrativo está diseñada para el fortalecimiento y el incremento del desempeño laboral en base a la motivación con el fin de asegurar que se ofrezca un buen servicio y una excelente calidad, si esto ocurre todas las veces el desempeño se habrá incrementado y en consecuencia se pueden esperar mejores resultados en las actividades administrativas y docentes.

Con el modelo se puede obtener otros beneficios para la institución como, direccionar en que invertir escasos recursos para la obtención de resultados, pues se enfoca en anticipar problemas y costos que resultan de la no calidad del servicio o un inadecuado desempeño; alinear el desempeño a las normas y aplicar algún tipo de incentivo a los empleados para el logro de objetivos planteados por la institución.

6.2 OBJETIVOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO.

6.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un modelo administrativo para mejorar la motivación y optimizar el desempeño laboral de las áreas docente y administrativa de la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph.

6.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Diseñar actividades para optimizar el desempeño basado en la motivación en función de las necesidades del personal como son las necesidades de autoestima y autorrealización.
- Desarrollar talleres grupales sobre prácticas que se deben desarrollar para asegurar una mejor convivencia y fortalecimiento laboral entre empleados de la institución.
- Proponer la aplicación de un test de motivación laboral dirigido a los empleados docentes y administrativos.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

El modelo administrativo propuesto, tiene varias actividades que de acuerdo a la investigación son aspectos que se deben mejorar dentro del colegio Ioseph, para brindar un mejor servicio y orientar al logro de objetivos de la institución.

Este modelo busca que el personal administrativo y docente mejore el desempeño de sus actividades, fortalezca el clima laboral y ayude a incrementar la motivación y asegurar la optimización laboral, generar desarrollo y la calidad deseada. Además, se puede obtener otros beneficios, como direccionar en que invertir los escasos recursos para la obtención de resultados deseados por la institución.

Por lo anterior el modelo administrativo tendrá como componentes principales una serie de actividades como: talleres sobre el tema motivación y reconocimiento de las labores destacadas además un test sobre motivación, para que los empleados puedan optimizar el desempeño.

TALLER DE MOTIVACIÓN.

TEMA: MOTIVACIÓN		
OBJETIVO: Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral		
LUGAR: Salón de clases		
RECURSOS: Pliegos de cartulina, marcadores, colores, lapiceros, computadora y cañón		
METODOLOGÍA		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LUDICA
En mesa redonda los participantes discuten cuál es la importancia de la motivación y qué clase de estrategias se podrían implementar en la institución para mejorarla.	Individualmente, los participantes responden unas preguntas sobre el tema.	Se divide en grupos de 4 personas, y cada una realiza una cartelera exponiendo sus estrategias que se implementan en el aula de clase para mejorar sus actividades.

Fase de discusión.

En primer lugar, el grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer cuál es la importancia de la motivación, y cuáles son las estrategias que se pueden aplicar en la institución para mantener al personal motivado.

En la segunda parte de la actividad, cada una de las personas manifiesta cuáles son sus intereses en torno al tema de la motivación, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.

Posteriormente, se elabora una lista de los aspectos y estrategias que deben ser considerados al interior de la institución, para mantener motivados a los trabajadores.

Fase de cuestionario.

Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:

1. ¿Defina en una frase qué significa la motivación en el trabajo?
2. ¿Qué tan importantes son los incentivos para mantener a las personas motivadas, y por qué?
3. ¿Se siente motivado o no para realizar sus actividades cotidianas en la institución?
4. ¿Cómo podría mejorar la motivación en la institución?
5. ¿Cuál es la importancia de la motivación para favorecer un adecuado clima laboral?

Fase de actividad lúdica.

En primer lugar, se conforman tres grupos de cuatro personas, y se les indica que cada uno debe realizar una cartelera en la que se expongan cuáles son las principales estrategias que se deben utilizar al interior de aula de clases para mantener motivado en sus labores diarias.

- Se les da 15 minutos a los grupos para que realicen la cartelera.
- Luego de ello, una persona de cada grupo pasa a exponer la cartelera, para por último identificar cuáles son las estrategias que fueron comunes en todos los grupos, generando así una reflexión general sobre la importancia de motivar a la persona para que se desempeñen de una manera más eficaz, ya sea en un entorno laboral o académico.

TALLER DE RECONOCIMIENTO DE LAS LABORES DESTACADAS

<p>TEMA: Reconocimiento de las labores destacadas</p> <p>OBJETIVO: Reconocer colectivamente las labores destacadas</p> <p>LUGAR: Aula de clases</p> <p>RECURSOS: Hojas de papel, colores, marcadores, lápices, computadora y cañón</p> <p style="text-align: center;">METODOLOGÍA</p>		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LUDICA
En mesa redonda los participantes discuten la importancia de reconocer las cualidades de los demás en medio de un entorno laboral.	Individualmente, los participantes responden 5 preguntas sobre el tema.	Cada uno de los participantes realiza un dibujo sobre sí mismo, con el fin que los demás destaquen las cualidades del mismo y le den una calificación.

Fase de discusión.

El grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las cualidades de los demás, y las razones por las que es importante que se premien y se bonifiquen las acciones destacadas en un entorno laboral.

Luego de ello, se propone una discusión entre los participantes sobre la importancia de reconocer y apreciar las cualidades de los miembros de un grupo de trabajo, así como de las labores destacadas al interior de un entorno laboral, para lograr incentivar a las personas a que continúen desarrollando sus actividades y funciones con el mayor desempeño posible. El moderador debe tomar nota sobre las ideas principales, conclusiones a las que se llegue a través de la discusión.

Fase de Cuestionario.

Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario, para lo cual tendrá un tiempo máximo de media hora:

1. ¿Ha recibido algún tipo de premio o reconocimiento por su desempeño en la institución académica?
2. ¿Siente que ha habido casos en los que su trabajo y su desempeño no es reconocido por la institución? Si es el caso, mencione un ejemplo.
3. ¿Qué estrategias se podrían desarrollar para premiar e incentivar las labores destacadas?
4. ¿Qué clase de beneficios o incentivos le gustaría recibir por el desempeño destacado de sus funciones?
5. ¿Bonificar e incentivar las labores destacadas genera una mayor motivación entre los trabajadores? Justifique su respuesta.

Fase de actividad lúdica.

En el inicio de la actividad, se propone una discusión en torno a la forma en que se reconocen las labores destacadas en la institución, y sobre las estrategias que se podrían utilizar para premiar las buenas acciones e iniciativas de los trabajadores.

Se espera que de esta discusión se produzca un documento que contenga las ideas principales, y el conjunto de estrategias que fueron propuestas por el grupo.

Luego de la discusión, se procede a desarrollar la siguiente actividad.

1. Los participantes se forman en una mesa redonda, y cada uno debe expresar en voz alta cuáles son las principales cualidades personales y laborales de la persona que tiene al lado, hasta que todos hayan hecho lo mismo.
2. Se analizan cuáles son las principales cualidades del grupo, y se discute cuál es la importancia de ellas para generar un adecuado clima organizacional.

3. Se solicita a los participantes que representen en forma gráfica cualquiera de estos conceptos:
 - a) Mi vida pasada.
 - b) Mi presente.
 - c) Mi futuro.
4. Se permite que realicen el dibujo durante 20 minutos sobre el aspecto que hayan elegido (vida pasada, presente, futuro).
5. Una vez terminados los dibujos, que deben estar marcados con el nombre de la persona que los hizo, se reparten aleatoriamente entre los participantes de tal manera que nadie reciba su mismo dibujo.
6. Cada quien expone al grupo al dibujo que recibió, resaltando las cualidades del mismo, interpretando lo que expresa y poniéndole al final una calificación sobre 10.
7. Al final, se realiza una discusión grupal en la cual se planteen las siguientes preguntas:

¿Cómo se sintieron al tener que calificar el dibujo de otra persona? ¿En qué criterios se basaron para realizar dicha calificación?

¿Qué tan difícil fue resaltar y explicar las cualidades de los dibujos? ¿Por qué es importante que otras personas reconozcan la calidad del trabajo que se realiza?, y ¿Por qué es importante que además de que el trabajo sea reconocido, también sea premiado?

6.4 TEST DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN.

La necesidad de cada empresa o institución puede llevarnos a brindar información para dar solución a esta, lo cual también puede esperarse en mejorar el desempeño de los trabajadores, la toma de decisiones, optimización de recursos y tiempo así incrementar la satisfacción de la institución.

Las necesidades en la realización de un diagnóstico se desarrollan de la siguiente manera:

Observación: es la adquisición activa de información sobre un fenómeno o fuente primaria.

6.5 RECURSOS.

6.5.1 HUMANOS.

Para la realización de un test se necesita del Director General el cuál será el que desarrolle y aplique dicho test, ayudará a una buena planificación de recurso humano, se determinará las necesidades del personal en la organización, la fuerza del trabajo para la realización de las actividades futuras en el colegio.

6.5.2 MATERIALES.

- Infraestructura, la realización de un diagnóstico se realizará en las instalaciones del colegio.
- Papelería se brindará a los empleados la papelería adecuada como copias de una serie de preguntas.

6.5.3 FINANCIEROS.

En cuanto a gastos financieros se incurrirán nada más de tiempo ya que no se contratará a nadie para la realización del desarrollo de estas actividades.

6.5.4 PERIODO DE DURACIÓN.

Para la realización se pretende realizar en media hora y el personal podrá llenarla cualquier día de la semana en hora de trabajo ya que este contará con su respectivo permiso, ante el encargado del área.


6.6 ESTRUCTURA DEL PLAN.

- Se desarrollará con una serie de preguntas.
- Se evaluará de acuerdo a cada una de las escalas presentadas.

6.6.1 CONTENIDOS TEMATICOS.

- Fisiológicas
- Seguridad
- Social
- Estima
- Autorrealización

INSTRUCCIONES: para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere que refleja mejor su situación, marcando para cada respuesta un número cuya equivalencia es: Totalmente de acuerdo, indiferente, De acuerdo, en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo

	DIAGNOSTICO DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
FISIOLÓGICAS					
1. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propios para desarrollar sus tareas?					
2. ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?					
3. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?					
4. ¿Me siento con ánimo y energía para realizar mi trabajo adecuadamente?					
SEGURIDAD					
1. ¿Considera que en la empresa le brindan un plan de salud eficiente para usted y su familia?					
2. ¿Me siento seguro en mi empleo?					

3. ¿Mi trabajo me da un seguro de vida adecuado?					
4. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?					
SOCIAL					
1. ¿Cree que en la empresa se fomente el compañerismo y la unión entre trabajadores?					
2. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?					
3. ¿Cómo se siente con respecto a sus compañeros de trabajo?					
4. ¿Cómo se siente con respecto a las relaciones entre dirección y trabajadores en la organización?					
ESTIMA					
1. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?					
2. ¿Recibo algún incentivo (comisión, bono, etc.) por parte de la empresa?					

cuando hago un trabajo bien hecho?					
3. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?					
4. ¿En riesgo al fracaso en la tarea que está realizando le hacen esforzarse en su trabajo?					
AUTOREALIZACIÓN					
1. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?					
2. ¿Voy a trabajar porque elegí hacerlo para obtener lo que deseo?					
3. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?					
4. ¿Voy a trabajar porque es un medio para realizar mis proyectos?					

- Fuente: Realizado por miembros del grupo de investigación

7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

7.1 INTRODUCCIÓN

Se presentan las fases por la cuales es necesario hacerlas, para llevar a cabo el logro de los objetivos, tienen el propósito de orientar a un mejor desarrollo de actividades precisas que se realizan para el cumplimiento de un buen desarrollo dentro de la institución tanto como fuera de ella.

7.2 OBJETIVOS.

7.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Establecer actividades a realizarse para el buen desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos dentro de la institución, estrategias, políticas y el reglamento interno, para un mejor desarrollo el cual los llevará a lograr un mejor servicio.

7.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Proponer los recursos necesarios para la ejecución de un test de motivación.
- Establecer fases y actividades a realizarse para la implementación de un modelo administrativo.
- Realizar un cronograma y presupuesto para la ejecución de las actividades.

7.3 RECURSOS.

7.3.1 HUMANOS.

El recurso humano es el elemento esencial para la realización de las actividades en la institución, ya que cada persona se caracteriza por habilidades únicas individuales por eso la institución seleccionará a encargados de cada área para aplicar y llevar a cabo los modelos administrativos.

7.3.2 MATERIALES Y TECNOLOGÍA.

Para llevar a cabo la implementación de un modelo administrativo que mejore la motivación y ayude a optimizar el desempeño laboral en la institución se necesitará de los siguientes materiales como: Hojas de papel, colores, marcadores, lápices, computadora y cañón entre otros.

Mencionar que la empresa cuenta con cañón y otros materiales como hojas de papel para la realización de actividades.

7.3.3 FINANCIERO.

Para la realización de estas actividades no se incurrirán en gastos ya que el gerente o director proporcionará los materiales a utilizar dentro del desarrollo de este modelo.

7.4 FASES DE IMPLEMENTACIÓN.

Con el Plan de Implementación se busca plantear los lineamientos generales, con el fin de contribuir y facilitar la apropiada implementación del modelo administrativo.

Para que la implementación de dicho modelo sea efectiva, es necesario crear conciencia en las partes involucradas y la necesidad de la aplicación del modelo a corto plazo amparándose al diagnóstico institucional.

Para alcanzar las metas y objetivos proyectados es necesario contar con el apoyo del Director General del colegio como también del personal administrativo y docente dado que son elementos esenciales en la implementación del mismo.

Responsables del plan de implementación.

La implementación del modelo administrativo estará a cargo de la administración del colegio Joseph entre los cuales estarán:

- a. Director General
- b. Coordinador
- c. Personal administrativo y docente
- d. Facilitador

Todos deberán trabajar conjuntamente para poder conseguir los objetivos que se plantean en el modelo y de esa manera lograr la optimización del desempeño de los empleados.

8. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

8.1 RECURSO HUMANO.

Para poder implementar adecuadamente este modelo de evaluación del desempeño será ejecutado por director general de la institución, el taller y test de motivación y satisfacción laboral también será ejecutado por el director general o el subalterno que dicha persona elija para la realización de este.

8.2 RECURSO FINANCIERO.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta no es necesario incurrir en gastos externos, ya que el director general se encargará del desarrollo y la institución cuenta con todos los materiales y equipos necesarios, también poseen el lugar adecuado para la realización de este modelo.

8.3 RECURSOS TÉCNICOS Y MATERIALES.

Los recursos materiales que se usarán en la implementación del taller de motivación son los siguientes: instalaciones, mesas, sillas, pliegos de papel o cartulina, hojas de papel, plumones, lápices, lapiceros, tirro.

Los materiales a utilizar en la evaluación del desempeño y test de motivación y satisfacción laboral son los siguientes: Impresora, tinta para impresora, hojas de papel, lapiceros, grapadora.

8.4 ETAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

A continuación, se detalla los pasos o procesos a seguir para la implementación de la propuesta de un modelo administrativo para optimizar el desempeño y generar desarrollo de los trabajadores del colegio: uso, objetivo, importancia y utilidad para la implementación.

- 1) Entrega del documento al director general del colegio: El Modelo administrativo propuesto se entregará por medio de un informe escrito detallando el uso, objetivo, importancia y utilidad para la implementación.
- 2) Revisión y estudio del documento: el director general analizará la propuesta presentada y hará las consultas y observaciones que él considere necesarias, para que al final el documento sea aprobado y la propuesta sea implementada correctamente.
- 3) Aprobación y autorización: una vez estudiada la propuesta y superadas las observaciones, el director general de la institución autorizará la implementación del modelo administrativo en el colegio.
- 4) Implementación del modelo administrativo: una vez aprobado, el siguiente paso será el desarrollo del modelo administrativo y el taller y test de motivación en el colegio; siendo el director general el encargado para su correcta implementación.

- 5) Evaluación y seguimiento: cuando se efectúe el taller de motivación, una vez terminado este se realizará el test de motivación y satisfacción laboral y también se realice la evaluación de desempeño de cada trabajador del colegio; obteniendo resultados para corregir y mejorar los aspectos, para optimizar el desempeño y generar desarrollo en los trabajadores en su ambiente laboral dentro de la institución.

9. CRONOGRAMA.

A continuación, se presenta un cronograma de actividades a realizar para implementar el modelo administrativo para optimizar el desempeño de los empleados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO.																	
ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			RESPONSABLE / COORDINADOR	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		
Presentación del modelo administrativo	■																Director General
Decidir el cómo se va hacer la metodología		■															coordinador del modelo
Prueba piloto del modelo administrativo			■														Director general
Identificar las variables que pueden afectar el modelo				■													Grupo de trabajo
Identificar los conocimientos que tiene el grupo de trabajo sobre los diferentes temas de talleres					■												Facilitador
Implementación de taller de motivación																	
Creación de los grupos de participantes						■											Facilitador
Discusión del tema con los integrantes de los grupos							■										Grupo de trabajo
Desarrollo de la fase de cuestionario								■									Facilitador
Desarrollo de la fase de actividad lúcida									■								Grupo de trabajo
Implementación taller reconocimiento de las labores destacadas																	
Creación de los grupos de participantes										■							Facilitador
Discusión del tema con los integrantes de los grupos											■						Grupo de trabajo
Desarrollo de la fase de cuestionario												■					Facilitador
Desarrollo de la fase de actividad lúcida													■				Grupo de trabajo
Desarrollo de un test de motivación														■			coordinador del modelo
Reconocimiento de los participantes en los talleres															■		coordinador del modelo

10. BIBLIOGRAFÍA

A. Libros:

- **Chiavenato Idalberto**, (2007), "Administración de recursos humanos", Octava edición, México, editorial Mc Graw Hill.
- **Chiavenato Idalberto**, (noviembre de 2000), "administración de recursos humanos", Quinta edición, México, editorial Mc Graw Hill
- **Domínguez Giraldo, Gerardo**, (1994). "Indicadores de Gestión". México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta Edición.
- **Gómez Ceja, Guillermo**, (1194). "Planeación y Organización de Empresas", México, Mc. Graw HILL, Octava Edición.
- **Harold Koontz y Heinz Weihrich**, "Administración una perspectiva global", Onceava Edición, Editorial Mc Graw Hill 1998. México
- **Robbins, Stephen P. y Mary Coulter**, (2010). "Administración teoría y práctica". Editorial. Pearson Educación.

B. Leyes:

- **Código de Comercio**, Decreto Legislativo No. 671, del 8 de mayo del 1970, Diario Oficial No. 140, Tomo 228, del 31 de julio de 1970.
- **Código de Trabajo**, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.
- **Constitución de la Republica de El Salvador** Decreto Constituyen No. 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

- **Ley de Impuesto sobre la Renta**, Decreto Legislativo No. 134, del 18 de diciembre de 1991, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991
- **Ley General de Educación de El Salvador** Decreto Legislativo N° 495, de fecha 11 de mayo de 1990, publicado en el Diario Oficial N° 162, Tomo 308, de fecha 4 de julio 1990.
- **Ley General Tributaria Municipal**, Decreto Legislativo No. 86, del 17 de octubre del 1991, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991.
- **Ley del Seguro Social**, Decreto Legislativo No. 1263 fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicada en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 el 11 de diciembre de ese mismo año.
- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**, Decreto Legislativo No. 927 de 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial No. 243, tomo 333 el 23 de diciembre de 1996.

C. Trabajos de Investigación:

- Córdova Rodríguez Mirna Lissette y Otros; T-UES: Optimización de los Recursos en las Pequeña Empresas Distribuidoras de Libros a través de la Subcontratación de Servicios. Caso Ilustrativo, 2009.
- García Parada, Edwin Willian y Otros; T-UES: “Propuesta de un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte de carga terrestre en el municipio de Colón, caso ilustrativo” 2010.
- Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). T- UES: “Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresas dedicadas a la venta de insumo a la industria láctea”.

- Navarro Arvizu, Elba Myriam. Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. 2014. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Trabajo de graduación “Propuesta: un modelo administrativo para la coordinación Inea Xochimilco” Universidad Pedagógica Nacional “Unidad-Ajusco” en el año 2003, México.

D. Páginas Web:

- <http://www.ioseph.edu.sv/>
- <http://rosangelascanio.blogspot.com/>
- <http://negociosyemprendimiento.com/supuesto-de-modelo-administrativo-del-siglo-XXI/>

E. Otros

- Manual del modelo: Optimizar el desempeño y la calidad. Febrero 2016. Panamá. Ministerio de Salud Panamá y Caja del Seguro Social Panamá

ANEXOS

ANEXO 1:

**Cuestionario
aplicado a
empleados.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIAD A: Los empleados administrativos y docentes de la Asociación Cultural y Apostolado de los Misioneros Josefinos (ACAP), en el colegio Ioseph.

OBJETIVO: Recopilar información acerca del desempeño de las actividades laborales de los empleados administrativos y docentes del colegio Ioseph.

INDICACIONES: A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una "X" la casilla que corresponde a su respuesta.

I. Datos generales

Género: Masculino _____ Femenino _____

Puesto que desempeña: _____

Nivel de estudio: Universitario Técnico Bachiller Otros

1. ¿Alguna vez ha escuchado sobre la optimización del desempeño laboral?

Sí

No

2. ¿Cuáles de las siguientes definiciones considera que es optimización del Desempeño laboral?

✓ Cumplir con las metas y objetivos de la institución

✓ La forma en la persona es eficiente con su trabajo

✓ Realizar las actividades optimizando el tiempo

✓ Realizar las funciones requeridas por el puesto

✓ Todas las anteriores

3. ¿Cuál de los siguientes procesos conoce o considera que se aplican dentro del colegio?

Organización Dirección

Control Todos

Ninguna de las anteriores

4. ¿Considera usted que las instalaciones del Colegio, tiene las condiciones necesarias para desarrollarse y cumplir sus labores?

Sí No

5. ¿En algún momento usted ha recibido capacitación u orientación acerca de sus responsabilidades laborales?

Siempre Casi Siempre

Nunca Algunas Veces

6. ¿Su área de trabajo cuenta con alguna de las siguientes condiciones?

Aire acondicionado Ventiladores aéreos

Ventilación Natural Ninguno

7. ¿Tiempo que lleva laborando en el colegio?

De 0 a 5 años De 6 a 10 años

De 11 a 15 años más de 15 años

8. ¿Espera recibir algún tipo de incentivo o beneficio de colegio en un futuro?

Sí No

9. ¿Considera favorable el desempeño de sus compañeros de trabajo?

Si No Todos ninguno

10. ¿Conoce usted el procedimiento que sigue el colegio en cuanto al cumplimiento de las leyes de educación o cualquier otra?

Sí No

11. ¿De las siguientes opciones cual es de su agrado en cuanto a la institución?

Los proyectos

Sus miembros

La administración

Todos los anteriores

12. ¿Contribuye participativamente en todas las actividades a desarrollar en la institución, sin importar que sea de su interés?

Sí No A veces

13. ¿Cuenta la administración académica con una visión y misión claramente definidas?

Sí No

14. ¿Las funciones que realiza se encuentran especificadas por escrito?

Todas Algunas Pocas Ninguna

15. ¿toman en cuenta sus sugerencias para cualquier actividad?

Algunas veces Casi nunca Siempre

16. ¿Existen conflictos entre empleados en el ámbito laboral?

Siempre Raras veces Casi nunca

17. ¿Cómo cree que es el ambiente laboral?

Excelente Bueno

Regular Malo

18. ¿En caso de ausentismo laboral existe otra persona que pueda hacerse cargo de las funciones correspondiente al área o actividad que se esté realizando?

No

Sí

19. ¿Recibe algún tipo de incentivo?

Incremento salarial

Bonificación

Capacitación

Estabilidad labora

Buenas condicione de trabajo

Ninguna de la anterior

20. ¿Ha recibido alguna capacitación para desempeñar su cargo de manera eficiente?

Siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

21. ¿Cómo se siente con el trabajo que realiza?

Muy satisfecho

Satisfecho

Muy insatisfecho

22. ¿Cómo considera la cantidad de recursos (Tecnología y material didáctico) disponibles para desempeñar su trabajo?

Bastante

Pocos

Escasos

ANEXO 2:

Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA AL DIRECTOR Y REPRESENTANTE DE DOCENTES DEL COLEGIO.

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como propósito recabar información acerca de los conocimientos que se tienen en la dirección y representante docentes, acerca de la evaluación del desempeño en el colegio Joseph de Ilopango; con la finalidad de diseñar un modelo administrativo para optimizar el desempeño de los empleados administrativos y docentes de la institución.

- 1) ¿Considera Ud. ¿Qué es importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?

Sí. Es importante, uno hay que dar seguimiento y otro porque siempre Necesitamos saber hacia dónde vamos

- 2) ¿Evalúan el desempeño del personal en la institución?

Si en parte, sobre todo como es una institución educativa los maestros tienen evaluaciones por lo menos 3 veces al año, se le hace evaluación de su desempeño; en el personal administrativo es de acuerdo a como se ve el desempeño que se evalúa, por ejemplo: si viene a tiempo si asiste todos los días, si hay un tipo de evaluación, pero la más sistemática es para el personal académico y no tanto para el administrativo.

- 3) Si en la institución no se evalúa el desempeño. ¿qué aspectos del personal son tomadas en cuenta para medir el desempeño del personal?

La responsabilidad, la calidad del trabajo, la puntualidad, asistencia, colaboración y que acate las disposiciones más o menos.

4) ¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la institución? ¿Porque razón?

Digamos que el primero el que debe evaluar en este caso sería el director general o administrador, pero también hay estancias, coordinadores que ellos, por ejemplo, realizan la evaluación de su personal y yo solo reviso las evaluaciones; pero para las evaluaciones ya antes nos hemos puesto de acuerdo.

5) ¿Los empleados conocen claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la institución?

Sí, hay inducción también la información necesaria para que ellos sepan lo que tienen que hacer, ya cada uno sabe sus funciones y si no, pues algunas las tienen por escrito sobre todo las funciones del maestro ya se tienen definidas horarios clases y las funciones del personal administrativo también hay un control administrativo, no solo institucional sino general de la asociación de cultura y apostolados congregación.

6) ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la institución?

Bueno, quizá uno de los problemas es cuando falta alguien, y no lo podemos sustituir digamos que no hay quien lo reemplace, porque no tenemos como personal extra, y lo otro también es el salario porque estamos en una ubicación bastante complicada entonces los salarios de aquí no son tan buenos o sea pagamos el mínimo un poco más dependiendo del desempeño y los cargos, pero la mayoría de gente gana el mínimo.

No existe rotación del personal, bueno rotación del personal, por ejemplo: servicio y mantenimiento tiene sus funciones y ellos tienen su organización y pueden cambiar de lugar, pero en algunos casos como maestros no podemos

rotarlos ya que tienen designados sus grados y generalmente por las especialidades no se puede.

- 7) **¿Toman en consideración las sugerencias hechas por parte de los empleados para solucionar dificultades y optimizar el desempeño laboral?**

Si, de hecho, estamos trabajando en el comité de salud e higiene ocupacional, que nos va a ayudar para que los trabajadores puedan expresar más el sentir de cómo están; y también tenemos reuniones frecuentes a veces reunimos el personal de servicio y ellos tienen la oportunidad de opinar de decir, como se sienten o como se andan y pues lo maestros con más razón pues con ellos tenemos más acercamiento y más relación entre personas hoy puedan expresar como se sientan.

- 8) **¿Ha tenido algún tipo de problema laboral los empleados?**

Tuvimos el año pasado uno de un mal entendido de una señora, Solo ella, pero de allí toda la gente; el personal que tenemos es bastante disponible y yo los veo colaboradores y contentos con su trabajo; Así describiría el personal, no lo veo como disconforme que quiera o sienta algo encontrar de la institución o administración.

También como cada año se renuevan contratos ellos al final del año pueden decidir si quedarse o irse, pero al final se queda la gran mayoría.

- 9) **¿De qué manera comunica a los empleados sugerencias o nuevos procedimientos?**

Cuando hay algún problema o cuando vamos a implementar algún tipo de actividades o nuevas disposiciones siempre hay reuniones y capacitaciones para decirle al personal miren vamos hacer esta situación.

10) ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y los demás empleados?

Sí, yo veo que hay entendimiento de repente puede haber diferencias que es normal en cualquier grupo humano; pero así interfiere en el trabajo porque haya roses o dificultades de funcionamiento, de relaciones personales

11) ¿Cómo percibe el clima Organizacional dentro de la institución?

Yo creo que tenemos un tipo de organización que pueden ser mejorados y empezando por el organigrama necesita.

Bueno, de hecho, este año tendríamos que modificarlo por algunos tipos de funciones y quizás como actualizarlo, pero de ahí si yo creo que hay un buen ambiente organizacional en la institución.

Lo que pasa es que por ejemplo el personal de servicio y mantenimiento son muy pocos, pero como ahorita no se necesitan muchos pues hemos tenido que reducir por lo mismo que no hay fondos.

12) ¿Dialoga con los empleados para proponer soluciones ante problemas que surgen en el trabajo?

Si, ellos saben que tenemos accesibilidades y no necesitan pedir cita sino que o se solucionan los problemas en el momento o se hacen alguna reunión si es más serio las reuniones pertinente o platica personalizada para resolver los problemas antes que se han más grandes pero en realidad no hay tanto problema ni cosas que solucionar a veces solo es el diario vivir de cómo van hacer las cosas que van hacer, o si algo sale mal digamos tampoco es que nos vamos a poner tan exigentes hay errores humanos hay que comprender.

Sí, hay buena comunicación, tratamos de que el ambiente sea llevadero.

13) ¿Conoce la importancia de contar con un modelo administrativo que optimice el desempeño laboral de los empleados?

Sí, yo creo que Sería buena una sistematización de procesos y este que fuéramos más efectivos pues, de repente el problema aquí es que el trabajo sale, pero es porque todo el mundo pone de su parte, pero algo mejor podría hacerse de otra forma diferente.

Ahorita el problema más grande es que se me han ido maestros. Eso pues son los riesgos de una institución que por decir así no tengan la solidez económica necesaria verdad, en algunos momentos no hay que improvisar si no que canalizar el recurso humano de cómo mejor me va funcionar.

14) **¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal administrativo y docente para desarrollar de forma óptima sus actividades laborales?**

Bueno, la capacitación y especialización de acuerdo al rango, digamos la administración debe de poseer conocimientos contables administrativos, colecturía todo lo que es administración lo requiere; y de hecho si el personal sin o tienen las habilidades se le han capacitado, de parte de la asociación; Y luego en cuanto a los maestros tienen que ser personal capacitado especializado y escalafonado las maestras de pre -escolar son especialistas en preescolar, en primaria son de primaria, los maestros de inglés, los de tercer ciclo a bachillerato; donde hay algunas que eso es a nivel nacional hay excepciones es en informática que no hay maestros escalonados de informática.

15) **¿Considera Ud. ¿Qué se debe planificar y programar capacitaciones para fortalecer el desempeño laboral?**

Si, de hecho, es algo de que se debe hacer con frecuencia, capacitar al personal especializarlo y también tomarle como la atención debida a ellos de que estén informaditos de las leyes laborales porque ahora todo deben

conocerlo, el código de trabajo; si se dan capacitaciones de eso no solo del personal sino a maestros.

El personal docente acabamos de tener pausas pedagógicas y del otro personal, es de acuerdo a las necesidades siempre son al principio o fin de año tanto para planificar o evaluar; de hecho, ya tenemos el proyecto de este año, y las planificaciones.

ANEXO 3:
Fotografías de las
instalaciones del
colegio.

- Imagen 1.



- Imagen 2.



- Imagen 3.



- Imagen 4.



- Imagen 5.



- Imagen 6.

