Decanato de Posgrado

Tesis para optar por la Maestría en:
Gerencia de Recursos Humanos

Titulo:
Propuesta de una mejora al modelo de Evaluación del desempeño aplicado a los docentes de Idiomas de la UNAPEC, Santo Domingo, 2017.

Postulante:
Mariely Cabrera Méndez

Matrícula:
2016-0106

Asesora:
Edda Freites Mejia, MBA

Distrito Nacional, República Dominicana
Diciembre, 2017

RESUMEN

La presente investigación consistió en una propuesta de mejora al modelo de evaluación del desempeño que la Escuela de Idiomas de la Universidad Apec aplica a los docentes. A fin de obtener los resultados, se utilizó la encuesta como técnica de investigación y después de obtener los resultados surgió esta propuesta con el fin de embolsar beneficios a favor de los docentes como: incremento salarial, más disponibilidad de horarios y de recursos tecnológicos y sobretodo, más congruencia de lograr el Mérito Docente. Por otra parte, se recolectaron las demás informaciones a través de reuniones, libros, Websites, informaciones provistas tanto por la directora de la Escuela como de la coordinadora académica, entre otras fuentes, las cuales sirvieron de guía para recolectar los datos más detalladamente. Mediante la encuesta se pudo constatar que este proceso necesita de cambios vitales para el mejor rendimiento de los docentes y que se perciba en la eficiencia y eficacia. Además se pudo analizar los métodos o instrumentos utilizados por la Escuela y aunque cuenta con instrumentos efectivos de evaluación; no obstante, necesita una reformulación para que los docentes se comprometan más con la misión y visión de la organización y con la implementación de dicha propuesta los enriquecerá y le servirá de mejora a la estrategia corporativa lo cual le agregará valor al igual que lograr ventaja competitiva respecto a la competencia ya que hoy en día es decisivo para el éxito de la empresa y su estabilidad en el mercado laboral.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....ii
DEDICATORIAS iii
AGRADECIMIENTOS iv
INTRODUCCIÓN..... 1

CAPITULO I.
ASPECTOS GENERALES DE LA EDUCACION SUPERIOR EN LA REPUBLICA DOMINICANA Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.1 Educación superior..... 3
1.2 Concepción de enseñanza 4
1.3 Concepción del alumno 4
1.4 Concepción del maestro 4
1.5 Concepción de aprendizaje 5
1.6 Enseñanza del idioma inglés..... 5
1.7 Evaluación del desempeño..... 6
1.8 La responsabilidad de la evaluación del desempeño 7
1.8.1 El gerente 7
1.8.2 La propia persona..... 8
1.8.3 El individuo y el gerente..... 8
1.8.4 El equipo de trabajo..... 9
1.8.5 El área de RH 10
1.8.6 La comisión de evaluación..... 10
1.9 Objetivos de la evaluación del desempeño 10
1.10 Beneficios de la evaluación del desempeño..... 11
1.10.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas 11
1.10.2 Beneficios para la persona 12
1.10.3 Beneficios para la organización 12
1.11 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño..... 13
1.12 Principales tendencias de la evaluación del desempeño..... 14
1.13 Las siete claves del desempeño..... 16
1.14 Evaluación de desempeño docente..... 18
1.15 Fines de la Evaluación del Desempeño Docente 18
1.16 Motivación y satisfacción laboral 19
1.17 Enseñanza de lenguas extranjeras en la República Dominicana 22
1.18 Importancia de la Capacitación de docente..... 24
1.19 Recompensa y reconocimiento 26
1.20 Diferencia entre el reconocimiento y las recompensas..... 27

CAPÍTULO II.
ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA DE IDIOMAS, UNAPEC.

2.1 Antecedentes históricos..... 29
2.2 Expansión 32
2.3 Estrategias de internalización de escuela de idiomas Apec. 33
2.4 Estilos de liderazgos..... 33
2.5 Situación del clima actual 36
2.6 Plan de Capacitación 38
2.7 Capacitación del Teaching Knowledge Test..... 40
2.8 Capacitación del Inglés Virtual 40
2.9 Resultados de las capacitaciones 40
2.10 Calidad y efectividad en el logro de aprendizajes 41
2.11 Nivel de desarrollo y crecimiento de la Escuela 42
2.12 Acuerdos 43
2.13 Instrumentos de evaluación de los docentes..... 44
2.14 El Mérito Docente 46
2.15 Resultados aplicación de encuesta 47

CAPÍTULO III.
PROPUESTA DE UNA MEJORA AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO A LOS DOCENTES DE IDIOMAS DE LA UNAPEC, SANTO DOMINGO. 2017.

3.1 Análisis Aplicación de encuesta 58
3.2 Justificación 59
3.3 Beneficios 60
3.3.1 Beneficios para los profesores 60
3.3.2 Beneficios para los alumnos..... 61
3.3.3 Beneficios para la institución 61

CONCLUSIONES 62
RECOMENDACIONES 63
BIBLIOGRAFIA..... 64

ANEXOS
Anexo 1. Anteproyecto
Anexo 2. Evaluación de profesores para niños
Anexo 3. Evaluación docente programa adolescentes
Anexo 4. Evaluación de profesores para adultos
Anexo 5. Reporte de Observación en el aula
Anexo 6. Instrumento de Ponderación profesores meritorios
Anexo 7. Encuesta a docentes de la Escuela de Idiomas, Apec.

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Sexo 47
Grafico 2. ¿Qué tiempo tiene laborando en la Escuela de idiomas?..... 48
Grafico 3. ¿Ha sido evaluado anteriormente? 49
Grafico 4. ¿Se le avisa antes de ser evaluado? 50
Grafico 5. ¿Le gustaría que se evaluara virtualmente? 51
Grafico 6. ¿Recibe retroalimentación después de ser evaluado? 52
Grafico 7. ¿Dispone la Escuela de idiomas de los recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso Enseñanza- aprendizaje? JUSTIFIQUE. 53
Grafico 8. ¿Alguna vez ha ganado el Mérito docente por medio de la evaluación que hacen los estudiantes? JUSTIFIQUE. 54
Grafico 9. ¿Aumentaría la motivación de los docentes si le aplicara una mejora a los instrumentos de evaluación? JUSTIFIQUE..... 55
Grafico 10. ¿Se siente satisfecho con el modelo de evaluación del desempeño? 56
Grafico 11. El propósito de esta investigación es con la finalidad de que se reformule el instrumento de evaluación para lograr beneficios a favor de los docentes como aumento, más disponibilidad de horarios, mérito docente entre otros. ¿Le gustaría que se implementara esta propuesta? JUSTIFIQUE..... 57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sexo 47
Tabla 2. ¿Qué tiempo tiene laborando en la Escuela de idiomas? 48
Tabla 3. ¿Ha sido evaluado anteriormente? 49
Tabla 4. ¿Se le avisa antes de ser evaluado? 50
Tabla 5. ¿Le gustaría que se evaluara virtualmente? 51
Tabla 6. ¿Recibe retroalimentación después de ser evaluado?..... 52
Tabla 7. ¿Dispone la Escuela de idiomas de los recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso Enseñanza- aprendizaje? JUSTIFIQUE. 53
Tabla 8. ¿Alguna vez ha ganado el Mérito docente por medio de la evaluación que hacen los estudiantes? JUSTIFIQUE. 54
Tabla 9. ¿Aumentaría la motivación de los docentes si le aplicara una mejora a los instrumentos de evaluación? JUSTIFIQUE..... 55
Tabla 10. ¿Se siente satisfecho con el modelo de evaluación del desempeño? 56
Tabla 11. El propósito de esta investigación es con la finalidad de que se reformule el instrumento de evaluación para lograr beneficios a favor de los docentes como aumento, mas disponibilidad de horarios, mérito docente entre otros. ¿Le gustaría que se implementara esta propuesta? JUSTIFIQUE..... 57

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final para optar por la Maestría en gerencia de Recursos humanos a:

Mi esposo **Limbert Salomón Castillo porque sin ti mi amor y tu apoyo en todos los sentidos esto no habría sido posible.**

También se lo dedico a mis dos adoradas hijas **Marly Gabriella Castillo** y **Daniela Lissette Castillo** por ser mi mayor inspiración y razón de vivir y para poder darles una vida mejor y para que les sirva de huella en toda su vida.

A mi madre **Cándida Méndez** porque es la que siempre ora por mí y eso es impagable. ¡Te amo madre mía!

A **Claudia Gómez** ya que sin su apoyo y ayuda no habría podido hacer esta tesis al desprenderse de uno de sus recursos tecnológicos. ¡Gracias querida! ¡Eres excepcional!

Se lo dedico a todos los que explicita e implícitamente me apoyaron para lograr este valioso trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por ser el centro de mi vida y por darme las fuerzas para lograr todo lo que me propongo, gracias a su infinita misericordia he obtenido esta tesis. ¡Te amo Dios!

A la **Universidad Apec** por darme tan grande oportunidad de prepararme por lo que estaré eternamente agradecida y comprometida con esta alta casa de estudios.

A **Rhrina Santelises**, Directora de la Escuela de Idiomas, Apec, por su motivación y deseo de ayudar a sus colaboradores. Por medio de usted llegué a la institución y desde lo más profundo de mi alma se lo agradezco. ¡Bendiciones infinitas!

A la Coordinadora de la escuela de Idiomas, Awilda Lopez ya que fueron muchas las veces que me aportó informaciones para la realización de este trabajo.

A mi amado esposo **Limbert Salomón Castillo** por ayudarme tanto en lo emocional, económico y espiritual. Por motivarme y enseñarme tantas cosas que me serían útiles para alcanzar este tesoro.

A mi asesora **Edda Freites Mejía** por dedicarme tanto tiempo, por su comprensión y sobre todo por su vocación de enseñar con amor y dar lo mejor de sí para que esta tesis fuera una realidad.

A mis profesores que me marcaron tanto en toda la maestría con tal alto estirpe y sobre todo por los valores inculcados. Le agradezco especialmente a: **Águeda Herrera, Leonardo Diaz, Iara V. Tejada, Manuel Molina, Elsa Maria Moquete, Andrés Alexander Almonte y a Lissette Adelina Almonte**. De verdad que son una eminencia, por lo que, los felicito y les recordaré siempre ya que llevo algo de cada uno de ustedes.

A mis dilectas colegas especialmente a **Yojaira Mejía, Nadia Read, Claudia Gómez**, **Anabelle Belliard, Yhoenny Bergal, Dinanlliry Ortiz y Elida Betances** que siempre me motivaron y me ayudaron a continuar cuando llegaron momentos difíciles a mi vida. ¡Las amo mis amadas!

A **Hugo Mendoza**, único hombre en las clases que se atrevió a ser mi compañero de equipo y a soportarme. Te quiero mi amigo y doble colega. Aprendí mucho de ti.

A todos los profesores de idiomas que me ayudaron y me dieron sus percepciones en la recolección de los datos especialmente a **Carlos Manuel Vicente y a César Fernández.**

Gracias especiales a dos amigos **Edward feliz** ya que siempre me orientaba en los términos que debía usar. Y a **Maria Perier** por ayudarme en el uso de su internet y en impresiones**.**

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones que quieren o se preparan para estar a la vanguardia debido a las exigencias empresariales por los ineludibles cambios que ha traído consigo la globalización y la tecnología están más conscientes de lo importante que es el capital humano y una forma de hacerlo es proporcionándoles la debida evaluación y seguimiento para que estos sean más productivos en la consecución de las metas.

La evaluación del desempeño como proceso sistemático, organizado y continuo ayuda a las empresas a saber con qué cuentan, en otras palabras, del rendimiento de los empleados, de sus fortalezas y debilidades a fin de que estos optimicen la eficiencia y la calidad de realizar una determinada tarea.

Para llevar a cabo esta propuesta, se analizarán los instrumentos que utilizan la Escuela, así como el seguimiento que reciben sus colaboradores. Para esto a continuación se detallarán los aspectos más relevantes de este estudio.

En el primer capítulo se conocerán los aspectos generales de la educación superior en la República Dominicana y la evaluación del desempeño, su importancia y beneficios y otras percepciones del tema según diferentes autores.

En el segundo capítulo se conocerán los antecedentes históricos de la Escuela de Idiomas, APEC, misión, visión, valores. Por otra parte, se conocerán los programas de enseñanza, métodos o instrumentos de evaluación del desempeño aplicado a los docentes, sus capacitaciones, la ponderación para lograr el mérito docente, entre otros datos de suma importancia.

En el capítulo tres se conocerá la propuesta de mejora de los instrumentos, beneficios para los docentes, alumnos y la organización misma, la cual se enfoca en concientizar a dicha escuela de mejorar los métodos existentes y así poder lograr los docentes optimicen su rendimiento.

Por último, se detallarán las recomendaciones que servirán para mejoras a favor de los docentes y para organización misma.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS GENERALES

1.1 Educación superior

Ibáñez (1994), considera que la educación tiene como objetivo la formación de capacidades y actitudes de los individuos para su integración a la sociedad como seres que sean capaces de regular el *status quo* y a la vez puedan transformar la realidad social en pos de los valores vigentes en un momento histórico determinado. Por tanto, la tarea de la educación superior es “la formación de profesionales competentes; individuos que resuelvan creativamente, es decir, de manera novedosa, eficiente y eficaz, problemas sociales” (p. 104).

Así, las Instituciones de Educación Superior, son las encargadas de la educación en los jóvenes y las características de éstas; están íntimamente relacionadas a la calidad de la formación de sus estudiantes, considerando que la calidad hace referencia a un sistema donde los principales factores son los individuos quienes son capaces de organizarse de forma eficiente para alcanzar las expectativas de la organización educativa (Guerrero, 2003), por ello, su función está dirigida al desarrollo de la creatividad e innovación en ellas mismas, propiciando un ambiente educativo que además de solucionar problemas sociales actuales junto con los alumnos, también ayuden a preparar mejores profesionistas para el futuro.

Por lo tanto, como lo menciona Kantor (1990), el contexto es fundamental para el desarrollo de ciertas actividades y para que el alumno las adquiera para ejercerlas ya sea en la escuela o en algún otro contexto, pero también se debe tener en cuenta que no necesariamente el alumno debe de aprender de la misma forma que otro y lo aplique de igual manera sino que cada uno reacciona a su realidad de acuerdo a sus capacidades durante el desarrollo del aprendizaje el cual es funcional para el estudiante.

1.2 Concepción de enseñanza

Desde la visión conductual, el proceso instruccional consiste básicamente en el arreglo adecuado de contingencias de reforzamiento con el fin de promover eficazmente el aprendizaje del alumno (Hilgard, 1979). De esta forma, la enseñanza se enfoca a proporcionar contenidos o información en el alumno, mientras que el profesor estructura y hace arreglos de contingencias pues lo que le interesa es perfeccionar una forma adecuada de enseñar conocimientos y habilidades que se supone el alumno tiene que aprender, por lo cual, se puede afirmar que para los conductistas, la enseñanza está basada en consecuencias positivas y no en procedimientos de control aversivo[1] (Coll, et al., 1997).

1.3 Concepción del alumno

Según la concepción de la enseñanza, la actividad del sujeto se ve restringida por los arreglos de contingencias del profesor, pero aun así se propone que el alumno sea un sujeto activo cuyo desempeño y aprendizaje escolar pueden ser arreglados desde el exterior siempre y cuando se realicen los ajusten necesarios; sin embargo, no se deja de considerar a éste como muy dócil y a expensas del profesor, es decir, se educa al alumno para llegar a obtener de él un sujeto bien portado que adquiera los hábitos que socialmente se piden dentro de su entorno (Coll, et al., 1990).

1.4 Concepción del maestro

La función principal del profesor consiste en desarrollar una adecuada serie de arreglos de contingencias de reforzamiento y control de estímulos para enseñar. Él debe manejar hábilmente los recursos tecnológicos-conductuales de

---

[1] **Control Aversivo**
El Control Aversivo se refiere a un conjunto de técnicas que sirven para asociar un patrón de reacción conductual no deseado y socialmente sancionado, con una estimulación desagradable (Cáceres, 1991).

este enfoque para lograr buenos niveles de eficacia en su enseñanza y éxito en el aprendizaje de los alumnos.

Bandura (citado en Hernández, 2001) menciona que el profesor es un modelo, pero no solo es esto, sino que también presenta a los alumnos un contexto estimulante en el cual se desarrollan adecuadamente y crean expectativas para poder afrontar situaciones futuras de aprendizaje.

1.5 Concepción de aprendizaje

Para el conductismo gran parte de la conducta de los seres humanos es aprendida, producto de contingencias ambientales, de esta manera, concibe el aprendizaje como un cambio estable en la conducta. Así, el aprendiz desarrolla expectativas y a largo plazo, éstas llegan a tener un papel más relevante en el proceso de control de la conducta (García, 2004).

1.6 Enseñanza del idioma Inglés

Según O´Dwyer, (2006), el viejo ideal pedagógico del profesor como autoridad que transmite conocimientos a los estudiantes es sustituido por un enfoque más democrático, centrado en el estudiante, en el cual el profesor facilita actividades educativas y comunicativas a los estudiantes. (Dwyer).

En el inglés como segunda lengua o lengua extranjera, una noción del profesor como facilitador que considera más compatible con las necesidades y autonomía experimentadas por los estudiantes.

En segundas lenguas, el concepto ha sido abordado desde posturas psicolingüísticas (Simard y Jean, 2011), socioafectivas (Bell, 2005), socioculturales (Byran, 1997) y pedagógicas (Spada y Fröhlich, 1995). Con el advenimiento de la educación basada en competencias en las últimas décadas y

su impacto en la evaluación del aprendizaje, diversos estudios han dimensionado la práctica educativa de los profesores de lenguas a través de competencias docentes (Australia: Penn-Edwards, 2010; China: Har Wong, 2008; EUA: Baslaw et al., 1977; Jordania: Tawalbeh, 2012; Reino Unido: BALEAP, 2008; Taiwan: Chen, 2008; Turquía: Kömür, 2010, entre otros).

No obstante, como lo señalan Perrenoud (2004), Rueda (2009) y Pavié (2011), la concepción de la práctica educativa por competencias docentes encierra desafíos frente a las diversas variables que pueden contribuir al constructo, su interpretación, así como a la descripción de sus componentes en distintos contextos educativos (Climént, 2010; Jovanova y Hristovska, 2011; Mâţă y Suciu, 2011; [2]Morales y Cabrera, 2012; Tawalbeh, 2012).

1.7 Evaluación del desempeño[3]

(Chiavenato, 2011) Considera la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avances, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

[2] www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665.

[3] Fuente: Libro de Administración de RRHH, Título: El Capital de las organizaciones, año 2011, Autor: Idalberto Chiavenato, pág. 202.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera.

De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

1.8 La responsabilidad de la evaluación del desempeño[4]

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

1.8.1 El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con una asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

[4]Chiavenato, Idalberto Administración de RRHH, (2011)

1.8.2 La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores.

1.8.3 El individuo y el gerente

Según (Chiavenato, 2011) hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.

Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta a los siguientes caminos:

- **Formulación de objetivos mediante consenso**: Es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso.

  Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable.
- **Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:** en algunos casos se presenta una especie de contrato

formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

- **Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos:** una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia.
- **Desempeño:** se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos pretendidos.
- **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:** se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, deben tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- **Realimentación intensa y evaluación conjunta:** esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobretodo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objetivo de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

1.8.4 El equipo de trabajo

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe en desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

1.8.5 El área de RH (Chiavenato, Administracion de RRHH: El capital de las organizaciones , 2011)

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

Cada gerente proporciona información sobre el desempeño de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

1.8.6 La comisión de evaluación

En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros pertenecientes y transitorios.

1.9 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor[5] y en otras en duda en contra[6]. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar de forma real y metódica, sus efectos.

1. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
2. Autoperfeccionamiento del empleado.
3. Información básica para la investigación de recursos humanos.

---

[5]Mayfield, Harold, " In Defense o Performance Appraisal" *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1960, p. 81.

[6] McGregor, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review,* Mayo-junio de 1957, p. 89.

4. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
5. Estímulo para una mayor productividad.
6. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
7. Realimentación (feedback) de información del individuo evaluado.
8. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, entre otras.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los de los individuos.

1.10 Beneficios de la evaluación del desempeño[7]

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el **individuo,** el **gerente**, y la **organización**.

1.10.1 Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de mediación capaz de neutralizar la subjetividad.

[7] Fuente: Libro de Administración de RRHH, Título: El Capital de las organizaciones, año 2011, Autor: Idalberto Chiavenato, pág. 207.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

1.10.2 Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención, calidad, atención en el trabajo, cursos entre otros).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

1.10.3 Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

1.11 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño[8]

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable.

La excelencia es la base de la rentabilidad. Una de las consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano en el ámbito tanto individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo.
.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de intervenciones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles.

Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Estas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos y proactivos del negocio.

[8] Fuente: Libro de Administración de RRHH, Título: El Capital de las organizaciones, año 2011, Autor: Idalberto Chiavenato, pág. 216.

Por otra parte, de nada vale educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se sigue la senda elegida y si conducirá a los objetivos deseados.

1.12 Principales tendencias de la evaluación del desempeño[9] [10]

Las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. **Los indicadores suelen ser sistémicos:** visualizan la empresa como una totalidad y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes.
2. **Los indicadores suelen relacionarse con distintos criterios de evaluación:** esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos, etc. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes.
3. **Los indicadores suelen escogerse en conjunto:** para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación. Existen cuatro tipos de indicadores:

a) **Indicadores financieros:** los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
b) **Indicadores ligados al cliente:** como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad.
c) **Indicadores internos:** como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajos que se deben repetir, ciclo del proceso.

---

[9] Tendencia es una corriente o preferencia hacia determinados fines. Fuente https://definicion.de/tendencia/

[10] Fuente: Libro de Administración de RRHH, Título: El Capital de las organizaciones, año 2011, Autor: Idalberto Chiavenato, pág. 218 y 219.

d) **Indicadores de innovación:** como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

4. **Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH:** la organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las personas con las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. (Chiavenato, 2011). Así mismo complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño.

5. **Evaluación por medio de procesos simples y no estructurados:** es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación, en los que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada.

6. **Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas:** la evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información, dicho de otro modo, de reinformación de las personas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de personas**.**

7. **La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas de las variables individuales, grupales y organizacionales**: para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de

evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.

8. **La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo:** los medios corren por cuenta de quienes los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias y habilidades personales.

1.13 Las siete claves del desempeño[11][12]

La excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Convey habla de siete claves para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores:

1. **Gozar de atribuciones:** se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades:

a) Vivir: la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud.
b) Amar: la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado.
c) Aprender: la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir.
d) Legar: la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad.

[11] Covey, Stephen, “As sete chaves para o desempenho”, Vocé, S.A., abril de 2000, núm. pp. 112-113.

[12] Citado del Diseño de un plan estratégico sobre el proceso de evaluación del desempeño departamental de los docentes de la escuela de idiomas, universidad Apec, 2015, por Wellington Rosario Contreras publicado el año 2016.

2. **Acuerdos del desempeño para ganar-ganar:** es preciso esclarecer al evaluado las expectativas en torno al trabajo, es decir, los resultados deseados. Sin embargo, esto implica especificar métodos o medios: se señalan las directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles.

3. **Nuevo papel del líder:** ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales:

    a) ¿Cómo marcha su trabajo?
    b) ¿Qué está usted aprendiendo?
    c) ¿Cuáles son sus objetivos?
    d) ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.

4. **Realimentación de 360 grados:** los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la realimentación de 360 grados y recibir una evaluación anónima de su desempeño que incluya la opinión de colegas, subordinados, clientes y proveedores.

5. **Autoevaluación y evaluación del equipo:** cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeños y se orientan con base en la realimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.

6. **Remuneración basada en el valor agregado:** en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio de valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de determinar con más eficiencia su remuneración.

7. **Iniciativa:** Los grados de iniciativa personal pueden cambiar cuando aumentan su capacidad, madurez y confianza.

1.14 Evaluación de desempeño docente

Gibson y Donnelly 2001, opinan que La evaluación del desempeño proporciona una retroalimentación importante con respecto a lo bien que se puede estar manejando el individuo en la organización.

Según Gutiérrez (2006), Una tarea vital del líder[13] y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos.

Dentro de este contexto, Mondy (2000, .p.86), señala que la evaluación de desempeño de un docente es: un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres y directivos.

1.15 Fines de la Evaluación del Desempeño Docente[14]:

El Mejoramiento de la Escuela y de la Enseñanza en el Aula: resulta adecuado al integrar la evaluación docente a este fin, solicitando a los profesores que centren sus objetivos de crecimiento, desempeño y rendimiento en la mejora de la eficacia escolar y que estos objetivos sean diseñados y desarrollados en forma colegiada.

---

[13] Www.monografias.com.
Trabajos89/referentes-teóricos-evaluación-del-desempeño-docente

[14] http://www.monografias.com/trabajos89/refrentes-teoricos-evaluacion-del-desempeño.

El Control Administrativo: Es uno de los fines principalmente considerados por los directivos de las escuelas ya que contempla a la enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del docente por la unidad administrativa de la cual depende, para determinar la competencia y eficacia en el desempeño del rol esperado por la institución.

El Pago por Merito: Parte de las premisas de que los profesores necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales acompañados de una escala o estándar vinculado con el desempeño docente.

1.16 Motivación y satisfacción laboral[15]

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es "el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido" (p. 432).

Ajello[16] (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

[15] La Motivación es la causa que promueve a una persona a actuar o a realizar algo.

[16] Revista Educación 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009 pág. 154.

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. Según Bisquerra (2000)

De acuerdo con Santrock (2002), existen tres representaciones fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva.

La conductista subraya el papel de las recompensas en la motivación, la humanista en las capacidades del ser humano para desarrollarse y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento. 3.1. Perspectiva conductual Esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas (Santrock, 2002).

Trechera (2005) explica que las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que: Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño.

Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (p. 3).

Para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos, entre estos el reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo. Los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que una respuesta esperada ocurra, por lo que puede decirse que son una recompensa.

El principio del refuerzo positivo establece que: “si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más probable que esa persona haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación familiar” (Martín y Pear, citados por Naranjo, 2004, p. 41).

Naranjo[17] (2004) señala que existen diversos factores que se deben tomar en cuenta para hacer un uso efectivo del reforzamiento positivo.

En primer lugar, debe identificarse de forma específica el o los comportamientos que van a reforzarse. En segundo lugar, deben seleccionarse los motivadores apropiados. En tercer lugar, deben tomarse en cuenta otros aspectos como la inmediatez en la presentación del refuerzo, la privación y la saciedad, la cantidad de reforzamiento y la novedad del refuerzo.

El reforzador debe administrarse inmediatamente después de que se presenta la respuesta deseada. Cuando el reforzamiento se da de inmediato, la persona puede identificar más fácilmente las conductas por las que recibe el refuerzo y las que no.

En cuanto a la privación y la saciedad, se considera que un reforzador se torna ineficaz si la persona no ha sido privada de él durante algún tiempo. Por ejemplo, ofrecer un aperitivo no funciona como reforzador si la persona acaba de comer. En este caso, hay un problema de saciedad; es decir, se ha experimentado tanto el reforzador que deja de cumplir su función.

La novedad es otro aspecto importante a considerar en la motivación para lograr que los refuerzos sean más efectivos. Así, por ejemplo, podría utilizarse una sorpresa como refuerzo por emitir una conducta esperada.

[17] Revista Educación 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009 pág. 156

Respecto del refuerzo negativo, se le conoce también como estímulo aversivo, y se emplea, al igual que el reforzamiento positivo, para aumentar o mantener una conducta.

En el reforzamiento negativo se elimina un estímulo considerado aversivo (por ejemplo lavar los baños) para lograr una conducta. Para que los programas de reforzamiento negativo sean eficaces, siempre deben ir combinados con reforzamiento positivo.

1.17 Enseñanza de lenguas extranjeras en la República Dominicana[18]

(Sanchez, 2013) La enseñanza de lenguas extranjeras ha revolucionado en los últimos años en nuestro país, esto se debe en gran medida al auge que ha ido tomando el uso de la tecnología en el contexto educativo a nivel mundial.

En la actualidad, un gran porcentaje de los centros educativos de la República Dominicana cuenta con aulas donde los docentes pueden utilizar la tecnología de manera eficiente para enseñar una lengua extranjera determinada.

Es muy importante puntualizar que, en muchas ocasiones, los estudiantes cuentan con igual y hasta más habilidad y preparación que algunos maestros de lenguas extranjeras en cuanto al manejo de equipos electrónicos, lo que podría tener sus principales causas en que dichos docentes, ya sea por una u otra razón, se limitan solo a las actividades que les ofrecen los libros de textos.

[18] Fuente: Periódico elnacional.com.do/la-enseñanza-de-lenguas-extranjeras, mes: 4 de mayo, Año: 2013.

Existen otros docentes del área que ven mucho más allá de sus posibilidades, realizan indagaciones a través de la tecnología acerca del tema que están trabajando y las conectan directa o indirectamente con la realidad de sus estudiantes.

Estos docentes buscan diversas alternativas para brindar explicaciones extras a sus alumnos, lo que permite que se puedan lograr con mayor agilidad el principal objetivo del quehacer educativo, el aprendizaje.

En el país existen aulas bien acondicionadas donde se pueden utilizar los recursos tecnológicos para la realización efectiva del proceso de enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras, también es bueno significar que, en algunos casos, cuenta con centros educativos donde no existen las mínimas condiciones para un correcto uso de la tecnología en el salón de clase.

Por supuesto, aunque el docente no sea el responsable directo del origen del problema, es quien debe contar con las herramientas necesarias para que sus alumnos puedan aprender los contenidos que necesitan conocer en su debido tiempo.

Otra herramienta con la que puede contar el docente a la hora de enseñar idiomas es el uso de las ilustraciones. Sin las mismas el proceso de enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras resultaría incomodo, éstas ayudan a que se produzca un proceso más ameno, divertido y enriquecedor. (Sanchez, 2013)

A través del buen uso de éstas, se puede mantener a los estudiantes más activos. (Sanchez, 2013) También se puede lograr que los estudiantes se interesen aún más por el aprendizaje de las lenguas extranjeras, y que realicen las actividades de una manera dinámica.

El tiempo transcurre de una manera rápida, y en muchas ocasiones los estudiantes ni siquiera se preocupan por ese factor. No existe un nivel ni un grado específico para utilizar de manera eficaz las ilustraciones, puesto que sin importar la edad de los estudiantes, se debe partir de que éstos necesitan estar motivados de una manera u otra en todo momento.

Esta motivación se puede lograr con mayor rapidez a través del uso de las ilustraciones. Se puede considerar ilustraciones a las fotografías y figuras encontradas en revistas, libros, periódicos, entre otros materiales.

Estas son de mucha utilidad para el logro de los objetivos que el docente se propone en la enseñanza de lenguas extranjeras, también se usan para obtener una educación de calidad con una variedad de metodología.

1.18 Importancia de la Capacitación de docente

(2016) La educación al igual que la sociedad, ha evolucionado para adaptarse a las nuevas exigencias de la vida diaria. Cada vez son más los nuevos conocimientos que se agregan al saber general, volviendo obsoletas tanto prácticas como información de hace algunos años.

La mayoría de los modelos educativos de la actualidad han apostado por el papel del estudiante como agente activo del aprendizaje propio, por lo que toda la atención, técnicas y materiales pedagógicos se centran en proporcionar todas las herramientas necesarias para que el joven pupilo tome el control de su educación.

Sin embargo, para conseguir una instrucción de calidad, es necesario que, además de dominar la(s) materia(s) que imparten, sean capacitados en el uso de las técnicas pedagógicas más recientes, así como en las formas de integrar las Tics en el salón de clases.

Actualmente, las instituciones educativas requieren profesores de vanguardia, quienes garantizan el aprendizaje al cumplir ciertos requerimientos:

Formación íntegra:

Para transmitir conocimientos, primero hay que adquirirlos, comprenderlos e interiorizarlos; por ello es crucial que el docente sea un experto o profundice en su materia.

Experiencia:

Un profesor con experiencia en el campo de la docencia podrá adaptarse a las diversas situaciones que se presenten durante la clase y enriquecerla.

Saber enseñar:

Cuando se habla de docencia, es importante distinguir entre saber y enseñar: comprender una materia en su totalidad no es garantía de que los estudiantes entenderán perfectamente la explicación de la misma.

Actualización:

El docente de vanguardia se mantiene informado sobre los últimos cambios o descubrimientos en su asignatura, así como en el uso de herramientas tecnológicas.

Profesionalismo:

Es importante que el profesor administre su tiempo y evite mezclar sus responsabilidades académicas con las personales o domésticas, para que esté en la mejor disposición durante las clases y fuera de ellas.

Proactividad:

Un maestro proactivo toma en cuenta la retroalimentación proporcionada por los educandos en el aula y, a partir de ella, se somete a una capacitación constante que mejore el método de enseñanza.

La capacitación periódica del docente potencia a largo plazo el progreso de los alumnos, cuyo desarrollo en conocimientos, habilidades y competencias permitirá que se desenvuelvan con éxito en el ámbito profesional, especialmente en lo referente a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Las herramientas tecnológicas han transformado a tal grado la forma de producir, compartir y resguardar la información que han surgido nuevos campos laborales por y para las Tics; por ello resulta crucial que los profesores estén a la altura de poder resolver las dudas de las generaciones que han crecido rodeadas de la tecnología.

Estar a la vanguardia en educación no es del todo es responsabilidad del profesor; los directivos deben buscar y ofrecer oportunidades de capacitación a todo el equipo docente que labora en las instituciones educativas.

1.19 Recompensa y reconocimiento[19] (sww)

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

[19] Información obtenida de Gestiopolis.com

Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para el reconocimiento y recompensa de las labores de los empleados son: adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal.

De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas.

Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

1.20 Diferencia entre el reconocimiento y las recompensas[20]

Los reconocimientos hacia los empleados se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo. El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

Se suele utilizar estos dos términos casi como sinónimos, a menudo disfrazados y casi siempre asociados, pero cada uno tiene sus propias particularidades y puede servir para diferentes objetivos. Al realizar una comparación entre recompensa y reconocimiento, que son herramientas complementarias, relacionadas pero diferentes, que puede ser útil para cuando se trata de motivar a las personas de la organización:

[20] Información obtenida de gestiopolis.com

RECOMPENSA		RECONOCIMIENTO
Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.		Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo.
La recompensa se sabe que existe, se conoce.		Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado
Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.		Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).
Las recompensas, cuando se incluyen en el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.[21]		Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.
Puede formalizarse por escrito, como por ejemplo mediante primas, o de forma verbal, “si haces tal…, te daremos cual…”		No escrito, inesperado.
Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.		Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.
Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece.		Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.
Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales.		Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización.
Consiguen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comportamientos.		Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al director

[21] Información obtenida de gestiopolis.com
Autor: Romina Montenegro, gestiopolis.com, fecha del artículo: 11 de Junio del 2013.

CAPÍTULO II.

ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA DE IDIOMAS, UNAPEC.

2.1 Antecedentes históricos [22]

Nace en el año 1971 con la finalidad inicial de enseñar el idioma inglés como segundo idioma. Catalogada como una de las mejores escuelas de idiomas del país, incorpora en el 1985 el Instituto de Lenguas Latinas, que se ocupa en la actualidad de la enseñanza de francés, italiano, portugués, y Español para Extranjeros.

Dentro de sus ofertas también imparte el idioma alemán y el idioma japonés. En el año 2008 incorpora además la enseñanza del idioma mandarín, en el 2011 el programa Inglés Virtual UNAPEC y en el 2012 el idioma coreano.

La docencia administrada por la Escuela de Idiomas ha permitido a varias generaciones ampliar sus oportunidades de crecimiento personal y profesional. Además de ofrecer programas a niños, jóvenes y adultos, la Escuela de Idiomas coordina las ofertas de idiomas que requieren las diferentes carreras de la Universidad. Asimismo, ofrece el programa de inglés a diferentes centros educativos y empresas privadas.

De igual manera, la Escuela ha participado en los últimos años en importantes proyectos gubernamentales, tales como, Proyecto de Inmersión del Idioma Inglés para la Competitividad, conjuntamente con el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT), el proyecto de capacitación en la Enseñanza del Idioma Inglés como Lengua Extranjera para docentes del

[22] https://idiomas.unapec.edu.do/Contenido/Detalles/1/la-escuela

sector público conjuntamente con el Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM) y el Proyecto Enseñanza del Inglés para los servidores públicos con la Escuela Nacional de la Judicatura. Para satisfacer esta demanda la Escuela tiene a su disposición un promedio de 270 profesores de diferentes nacionalidades, altamente capacitados, tanto a tiempo parcial como a tiempo completo.

La mayoría de estos docentes están certificados con la prueba Teaching Knowledge Test (TKT-Prueba de Conocimientos sobre Enseñanza según sus siglas en inglés) de Cambridge ESOL Examinations. La prueba TKT tiene reconocimiento a nivel mundial dentro del Marco Común Europeo de Referencia para el Aprendizaje de Lenguas.

Tanto el curso como la prueba se ofrecen en esta Escuela de Idiomas y están abiertos a docentes externos a nivel nacional. Desde el año 2013 somos centro autorizado de Cambridge English Language Assessment, unidad de la Universidad de Cambridge y en el 2014 iniciamos también con las certificaciones internacionales para estudiantes de inglés.

Desde enero 2017 es un centro para la Certificación Internacional del Español como Lengua Extranjera a través del Servicio Internacional de Evaluación de la Lengua Española (SIELE).

Los diferentes programas y ofertas que tiene a su cargo la Escuela de Idiomas de UNAPEC se imparten en diez (10) campus y sedes: siete (7) ubicados en Santo Domingo y tres (3) sedes regionales en la zona este, sur y norte del país

Ubicación

Avenida Máximo Gómez # 72, Santo Domingo, República Dominicana.

Visión [23]

Clasificación y posicionamiento de La Escuela de Idiomas, en el grado de excelencia, por la formación lingüística de nuestros estudiantes en el país y la región caribeña.

Misión[24]

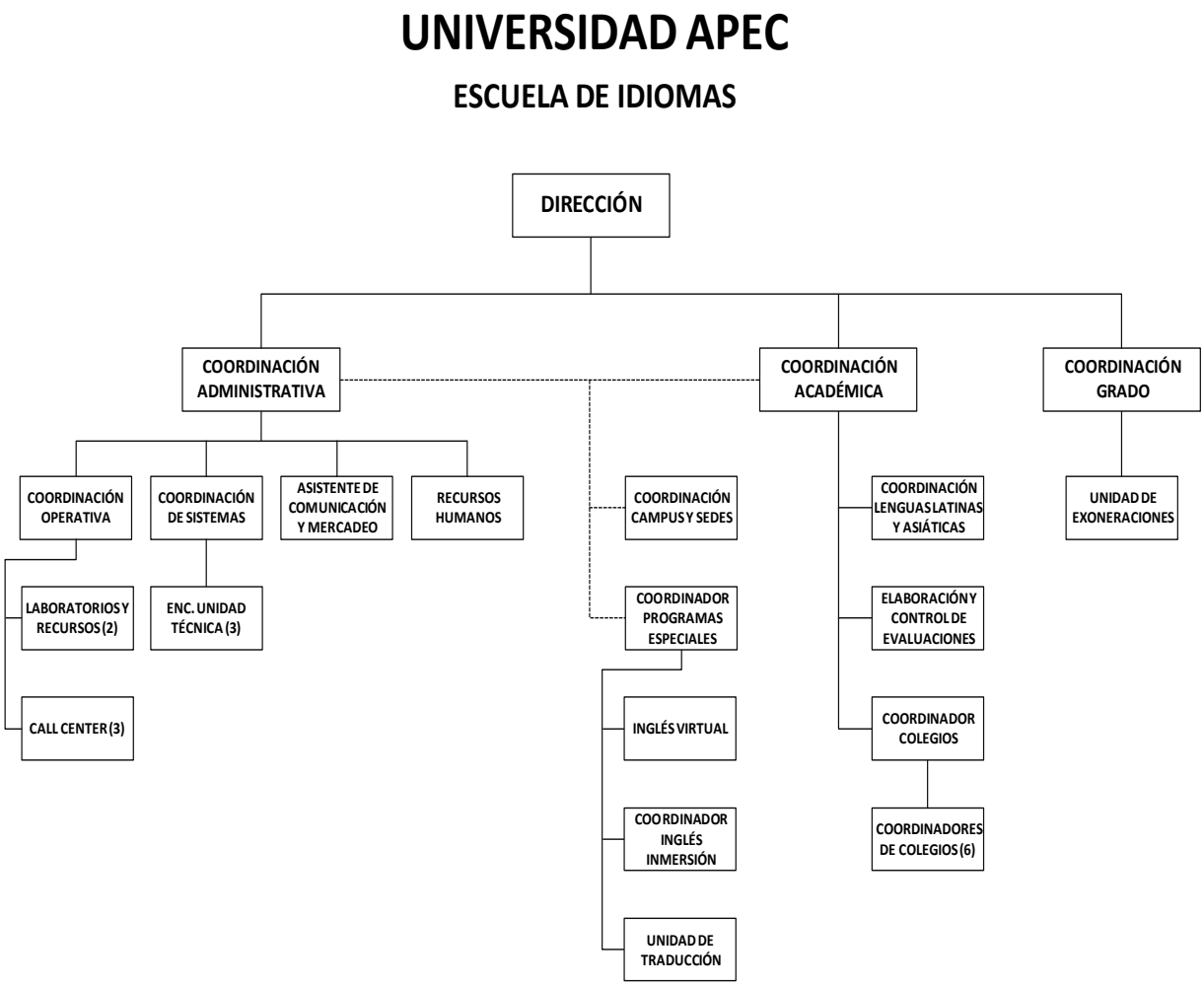
La enseñanza de los idiomas: inglés, francés, español, italiano, alemán, japonés, coreano, portugués y mandarín, como lenguas extranjeras, para promover la comunicación y el intercambio entre personas con amplia diversidad cultural y económica.

Valores[25]

- Compromiso y responsabilidad.
- Sentido de pertenencia en la institución.
- Trabajo colectivo/en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Eficiencia.
- Perseverancia.
- Respeto a la diversidad

[23] www.escueladeidiomas,apec.com.do.
[24] www.escueladeidiomas,apec.com.do.
[25] La Escuela de Idiomas se rige por los mismos valores de UNAPEC.

Estructura Organizacional[26]



2.2 Expansión

Los diferentes programas y ofertas que tiene a su cargo la Escuela de Idiomas de UNAPEC se imparten en sus tres (3) campus en el Distrito Nacional y ocho (8) sedes ubicadas en el Distrito, Santo Domingo Este y tres (3) sedes regionales para la zona este en Bávaro-Punta Cana, para la zona sur del país en la Provincia Peravia, Baní y en la región norte del país en Santiago.

[26] Fuente: Información provista por la Directora de la Escuela de Idiomas Rhrina Santelises.

Asimismo, manejamos los programas de idiomas de cinco (5) centros educativos, 3 de ellos ubicados en el Distrito Nacional y 2 en la Provincia La Vega.

2.3 Estrategias de internalización de escuela de idiomas Apec.

La Escuela de Idiomas cuenta con una gran diversidad de docentes entre los que se encuentran:

1. Norteamericanos
2. Haitianos
3. Japones
4. Coreanos
5. Chinos

2.4 Estilos de liderazgos[27]

2.4.1 Liderazgo empresarial:

Consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar al máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Los diferentes tipos de trabajadores en una empresa pueden responder a necesidades diferentes de liderazgo. El empresarial es el que es capaz de adaptar los requerimientos a nivel corporativo con los objetivos a nivel personal de los trabajadores. (Soto).

[27] https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/

2.4.2 Liderazgo autocrático:

Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, **dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder.** De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza. (Soto).

2.4.3 Liderazgo democrático:

El líder democrático toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores.

Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido. (Soto).

2.4.4 Laissez Faire:

Este es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. **Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones**, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos o tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total solo cuentan con el apoyo del líder si lo piden.

2.4.5 Liderazgo Paternalista:

El líder paternalista tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.

2.4.6 Liderazgo carismático:

El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas destacas por su capacidad de seducción y admiración.

2.4.7 Liderazgo lateral:

Este liderazgo consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa. Consiste en que se es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango.

2.4.8 Liderazgo situacional:

El líder situacional dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores.

[28]Según las explicaciones anteriores de los diferentes estilos de liderazgos el que más predomina en la escuela de idiomas es el liderazgo empresarial por el tipo de organización que porque influencia a los colaboradores, en este caso, a los docentes en la consecución de las metas al igual que desarrolla su potencial a través de cursos, talleres y enriquecedoras conferencias.

[28] Autoría propia.

2.5 Situación actual del clima laboral

[29]El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Hay muchos factores que influyen para que exista un clima laboral adecuado en las empresas y estos son los recursos, relaciones interpersonales de jefes, clientes, supervisores, coordinadores, docentes, alumnos, remuneración, capacitaciones, etc. [30]En el caso de la Escuela de Idiomas se puede percibir lo siguiente:

2.5.1 Relación Jefa y docentes

La relación es muy buena y hay comunicación asertiva; ya que cuando se le solicita existe una comunicación asertiva, es decir, escucha y se consideran las inquietudes u opiniones como parte de colaborar a la mejora continua.

2.5.2 Relación coordinadores y docentes

La relación de los coordinadores es un poco estrecha debido a que se hace más virtual que presencial. Pero es también importante.

---

[29] http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml.
[30] Autoría propia

2.5.3 Relación Docentes- alumnos

La relación de los docentes y los alumnos es excelente ya que estos como la parte más importante en la organización se les motiva además de enseñarles idiomas también se les transmiten los valores y esto les inspira confianza por lo que los alumnos se sienten identificados y lo expresan en las evaluaciones trimestrales porque si no se sienten bien con un profesor y no muestran simpatía estos se quejan y dicen que no quieren saber más de tal profesor al igual cuando se sienten bien lo expresan y quieren repetir las clases con quienes los hacen sentir bien en el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.5.4 Infraestructura o recursos

En cuanto a los recursos según el tamaño de la organización estos son escasos ya que los materiales deben ser provistos por los profesores y aunque se le ha facilitado la forma de adquirirlos a plazo fijo no todos los profesores disponen de los recursos económicos para comprarlos ellos mismos ahí la escuela debe tomar acción y proveer todo los materiales de enseñanza como laptops, tabletas u otros que son para la facilidad de una enseñanza de calidad según las exigencias de los tiempos en donde hay tanta innovación y además por la ventaja competitiva que estos podrían agregar .

Todo lo mencionado anteriormente determina un clima laboral favorable ya que esto optimiza la productividad y les da satisfacción a los maestros y alumnos.

El clima laboral en la escuela de idiomas es muy equilibrado ya que por el tipo de servicio que es la enseñanza de idiomas a diferentes personas los profesores impactan a los alumnos con un comportamiento ético y se puede percibir en la permanencia que estos tienen.

2.6 Plan de Capacitación Escuela de Idiomas

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de LA Escuela de Idiomas de UNAPEC.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la Sede Central y las sucursales que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado.

La Escuela de Idiomas de la Universidad Apec, tiene un plan de capacitación trimestral en el cual la mayoría de los profesores participan con el objetivo primordial de adquirir los conocimientos y nuevas modernas metodologías a fin de lograr cada día tener estudiantes capacitados según las

exigencias de los procesos la globalización y la tecnología para poder tener una ventaja competitiva y de esa forma poder hacerle frente a la competencia. Para llevar a cabo este proceso los profesores tienen una semana de inducción a todo el curso de metodología con una duración de tres días.

Además, esta capacitación incluye tres programas que son: el de niños, adolescentes y adultos. Cada programa de estos tiene talleres diferentes.

También, hay una jornada de capacitación para los colegios a los cuales la escuela tiene a su cargo. Esta jornada tiene una duración de cuatro a cinco días. Los profesores de carreras son los que participan en esta capacitación de centro de apoyo.

Es importante saber que esta jornada es costeada por la coordinación académica, lo cual incluye costo para las meriendas; las demás son patrocinadas por las casas editoras como Pearson, Cambridge y MC Graw Hill los cuales aportan para los charlistas; ya que en su mayoría son extranjeros, estas aportaciones incluyen alojamiento y los gastos de comidas.

Por la naturaleza de la escuela que es enseñar idiomas, lo primero es que se enfoca en las cuatro habilidades principales que son: Speaking, Listening, Reading y Writing.

Dentro de los planes de capacitación tiene diferentes formas de ejecutarlos, los cuales surgen de acuerdo a las necesidades diagnosticadas de los alumnos/as. En estos se encuentran los siguientes:

2.7 Capacitación del TKT

El Teaching Knowledge Test (TKT) es un examen diseñado por la Universidad de Cambridge que evalúa los conocimientos pedagógicos esenciales que requiere todo profesor de inglés como segunda lengua. Es una prueba flexible, accesible y de gran utilidad en cualquier etapa de la carrera profesional.

Este examen pueden presentarlo profesores de inglés de nivel primaria, secundaria y adultos así como profesores certificados con experiencia que aspiran a actualizar sus conocimientos.

2.8 Capacitación de Inglés Virtual

El inglés virtual es una de las nuevas modernas tecnologías en la cual alumnos de cualquier lugar pueden estudiar y los profesores que imparten docencia virtual reciben una capacitación tecnológica para que dominar todo lo relacionado con el programa.

La capacitación es uno de los pilares más importantes porque son las que permiten a los docentes formarse e innovarse para poder transmitir lo mejor a los estudiantes. El hecho de capacitar al personal es lo que determina una buena experiencia y salirse de la monotonía.

2.9 Resultados de las capacitaciones

Los resultados han sido de gran éxito porque hay una población de casi Diecisiete mil (17000) estudiantes que han optado por elegir esta prestigiosa escuela.

Además cuenta con un banco de más de Doscientos Cincuentas (250) profesores altamente preparados y con las competencias requeridas para enseñar

otros idiomas, mantenerlos en un eje común es importante y esto se refleja años tras años, lo cual se puede notar en la simpatía de la gente la cual cataloga a la escuela como una de las mejores del país y la eligen como primera opción.

Producto de la constante capacitación que reciben los docentes es que la escuela es catalogada como una de las primeras en toda la Rep. Dom.

Es por esto que el costo invertido no se puede comparar porque el resultado ha sido muy benéfico tanto para los docentes, los estudiantes y sobre todo a la institución. Cuando se capacita se crece y se avanza.[31]

Por otra parte, como hay una gran demanda en cuanto a la tecnología, la escuela también capacita personal para trabajar en el área virtual. Es decir, que utilizando los recursos tecnológicos, la cual se innova para seguir siendo la escuela formativa más preferida de los dominicanos.

Mejora sustancial de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la calidad organizativa y de servicios, la infraestructura educativa, la vinculación con los sectores productivos y de servicios y el posicionamiento e imagen institucional nacional e internacional.

2.10 Calidad y efectividad en el logro de aprendizajes.

- Clasificación equipo técnico-pedagógico interdisciplinarios para la calidad de los aprendizajes.

- Reformulación de Modelo Educativo y académico, sustentado en el enfoque por competencias.

[31] Autoría Propia

- Capacitación de los directivos, profesorado y del estudiantado en nuevas estrategias, tecnologías y herramientas para el incremento de la efectividad en el logro de aprendizajes.

- Diseño y aplicación de planes de mejora de la calidad y efectividad en el logro de aprendizajes, con énfasis en los programas en proceso de acreditación internacional.

- Los principales resultados de gestión alcanzados, en correspondencia con cada eje estratégico y las metas, se exponen a continuación:

a) Elaboración de planes de mejora de la gestión académica de la escuela
b) Diseño y ejecución de un programa de fortalecimiento del sistema de apoyo al estudiantado en el logro de aprendizajes, incluyendo uso de medios virtuales y sistemas de gestión de la información.
c) Ejecución de un programa de acción enfocado a la mejora del rendimiento académico de los estudiantes fundamentado en: estudios de casos, desarrollo de proyectos, tutorías, asesorías, pasantías, movilidad.

2.11 Nivel de desarrollo y crecimiento de la escuela de idiomas.

La Escuela de Idiomas continúa en el desarrollo de todas las iniciativas contempladas en el plan operativo y el plan de mejora que buscan la descentralización, diversificación y consolidación de sus programas.

Respecto a la matrícula, durante el período fiscal el promedio de inscritos fue de diez mil ochocientos noventa y dos (10,892), logrando consolidar la sostenibilidad de la misma, frenando el descenso que se venía experimentando en años anteriores. Los siguientes datos evidencian los resultados alcanzados del Período:

Lanzamiento de Inglés Virtual Unapec: El 12 de septiembre, 2011 fue realizado el lanzamiento nacional del Inglés Virtual UNAPEC, ante la presencia de varias autoridades de la Universidad, representantes de Pearson Educación e invitados especiales de diferentes compañías e instituciones, así como personal administrativo y docente de nuestra Escuela de Idiomas. En dicho lanzamiento, la Directora de la Escuela resaltó el carácter innovador de dicho programa y la oportunidad que tienen las personas las de entrar en su espacio o aula virtual cuando quiera y donde quiera desde cualquier lugar.

2.12 Acuerdos

La Escuela de Idiomas continúa con el proyecto de Inglés de Inmersión para la Competitividad del MESCyT. En enero del 2015 iniciaron un total de mil trescientos (1,300) estudiantes, siendo el centro más grande a nivel nacional ya que el año pasado teníamos 476 estudiantes, lo que representa un aumento significativo de 273% en nuestra participación en el programa.

Cabe destacar el convenio con el Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM). En enero 2015 iniciaron cuatrocientos (400) docentes en el Programa de Habilidades Lingüísticas y Formación Docente para profesores del segundo Ciclo del Nivel Básico y Medio del país (tercer año consecutivo).

También existen seis contratos firmados para el año 2014-2015 para la Coordinación de Programas de inglés en los siguientes colegios: Arroyo Hondo, Cervantes, CAFAM, Serafín de Asís, Agustiniano de La Vega e Inmaculada Concepción de La Vega (4,850 alumnos promedio).

Respecto al programa In-House, se iniciaron dos (2) clases de español para extranjeros para miembros de la Embajada de Corea. Los docentes se trasladan a las empresas o residencias de los participantes a impartir su programa.

La escuela evalúa a los docentes de varias maneras como son: observación de las clases, evaluación estudiantil y el peer Coaching[32] que es la observación que los profesores hacen unos a otros de sus clases y que también hacen un reporte de las mismas.

Con estas evaluaciones la escuela de idiomas busca tener una idea sobre la calidad de la docencia y si los profesores están utilizando lo aprendido en los cursos de capacitación, sin embargo para la medición del retorno tuvimos que ir como es lógico al departamento de recursos humanos donde nos informaron que no llevan un control del retorno de inversión de las capacitaciones.

2.13 Instrumentos de Evaluación a los docentes[33].

[34]La Escuela de idiomas dispone de varios instrumentos para la evaluación del desempeño docente estos son:

2.13.1 Evaluación de los programas de enseñanza (niños, adolescentes y adultos)

Para realizar esta evaluación se les provee un formulario con ciertas directrices para que sean lo más honestos y congruentes posibles. Además las preguntas de estos varían según el programa y la madurez de los grupos.

---

32 Peer Coaching (Entre Pares) es un programa sustentado en un modelo de Coaching, en donde se le asigna el papel de Coach, asesor o tutor a una persona, el cual tendrá la responsabilidad de capacitar a sus colegas en un contenido específico. (htt2).

[33] Fuente: Rosa Awilda, Coordinadora académica de la Escuela de Idiomas, APEC.

[34] Ver Anexos 1, 2 y 3.

Por otra parte, los llenan con las informaciones de los docentes como el nombre, código, nivel y grupo. Es totalmente confidencial por lo que cualquier opinión que los alumnos tengan no les afecta porque ellos no tienen que poner sus datos. Además pueden poner las observaciones respecto a cómo se sintieron en las clases.

2.13.2 Reporte de observación en el aula[35]

En este proceso el supervisor participa en clases durante media hora para llevarlo a cabo le provee al observado un documentos con los indicadores a evaluar. Por otro orden, tiene el nombre del profesor, del coordinador, el número de estudiantes, la lección a impartir entre otros datos de relevancia.

Además cuenta con las sugerencias que van desde el uno hasta el cinco en donde el cinco es más importante y así sucesivamente. Y así lo va evaluando según sean las competencias requeridas.

El cinco significa Sobresaliente, el cuatro buen desempeño o logrado, el tres satisfactorio, el dos necesita mejorar y el uno no aplica.

2.13.3 Instrumento de Ponderación para la Selección de la Terna para Profesores Meritorios Escuela de Idiomas.[36]

Para la selección del mérito docente se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Preparación académica
- Antiguedad en la Escuela
- Interrelación social en
- Actualización professional
- Actualización para la docencia
- Grupos atentidos

[35] Ver anexo 4.
[36] Ver anexo 5.

2.14 El mérito docente.

Es un reconocimiento al desempeño docente frente a grupo a fin de estimular la motivación para superar los logros educativos en beneficio de los alumnos. Se otorga en base a diversos criterios: evaluación académica, relación con docentes y padres, puntualidad y asistencia, participación en los talleres generales de actualización, entre otros criterios.

[37]Procedimiento aplicado para la selección de los meritorios de la escuela de idiomas:

- La Escuela de Idiomas realiza cada trimestre el Reconocimiento Trimestral al Docente. La selección se hace de acuerdo con los resultados de la Evaluación Estudiantil al Docente y las observaciones departamentales, así como, el cumplimiento del Plan de Asistencia Perfecta.

- Cada trimestre se reconocen 3 lugares, en ocasiones hay empates en las puntuaciones y salen 4 o 5 docentes en un trimestre. Como soporte, podemos remitir las cartas entregadas durante el año 2016-2017. Este año se entregaron 16 cartas de reconocimiento.

Todos los docentes meritorios, durante el año, reciben un bono y regalos institucionales durante el Acto Anual al Mérito Docente. De ese grupo, salen los 3 primeros lugares, los cuales reciben cheques, placas y regalos institucionales. Este año se ha incluido el Programa de Inglés de Inmersión y se ha aplicado el proceso anterior.

[37] Información facilitada por la Coordinadora académica de la escuela de Idiomas, APEC.

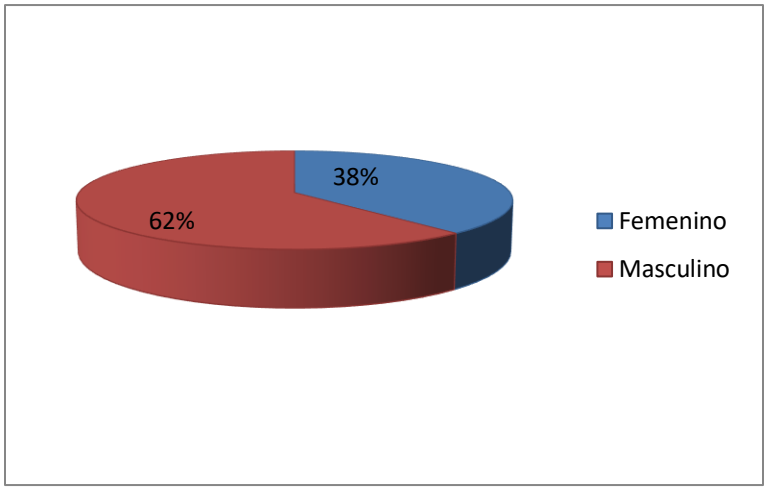
2.15 Resultados Aplicación de Encuesta

A continuación se presentan los detalles de la aplicación de una encuesta a los docentes de la Escuela de idiomas para conocer su percepción del proceso de Evaluación del desempeño.

Tabla 1. Sexo

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	10	38%
Masculino	16	62%
TOTAL	**26**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II año 2017.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II año 2017.

De 26 docentes encuestados el 38% corresponde al género femenino y el 62% correspondiente al género masculino.

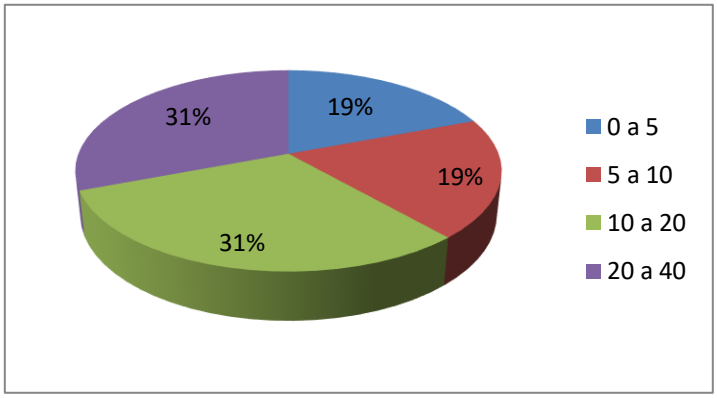
Tabla 2.2 ¿Qué tiempo tiene laborando en la Escuela de idiomas, Apec?

Años	Frecuencia	%
0 a 5	5	19 %
5 a 10	5	19%
10 a 20	8	31%
20 a 40	8	31%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

De los 26 docentes encuestados los que menos tiempo tienen en la institución son los de 0 a 5 y los que más tiempo tienen están entre los 20 a 40 años.

Gráfico 2.2 ¿Qué tiempo tiene laborando en la Escuela de idiomas, Apec?



Como se puede apreciar en la tabla 2 el porcentaje más alto corresponde a los docentes de 10 a 40 años. Lo que representa el 62%.

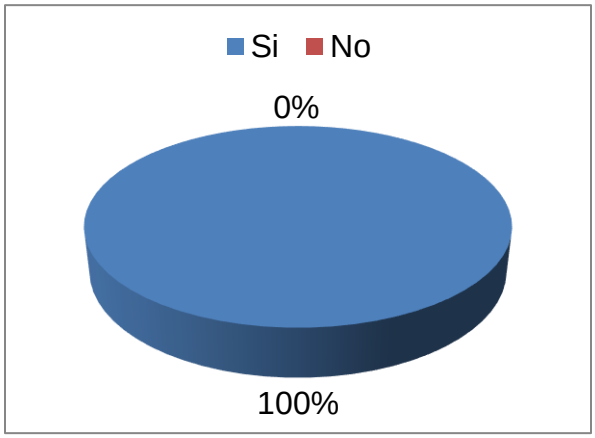
Tabla 3.3 ¿Ha sido evaluado/a anteriormente?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	26	100 %
No	0	0 %
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

De los docentes 26 docentes encuestados 100% había sido evaluados anteriormente.

Gráfico 3.3 ¿Ha sido evaluado anteriormente?



Como se puede apreciar el gráfico los 26 docentes habían sido evaluados anteriormente representando el 100%.

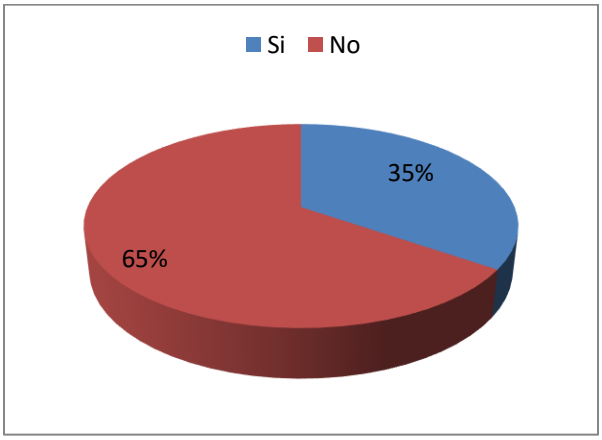
Tabla 4.4 ¿Se le avisa antes de ser evaluado/a?

Aviso previo	Frecuencia	%
Si	9	35%
No	17	65%
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II.

Por lo que se puede percibir en la tabla 4, de los docentes encuestados al 35% se le avisa antes de ser evaluado y el 65% no. Lo que indica que debe ser reformulado.

Gráfico 4.4 ¿Se le avisa antes de ser evaluado/a?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

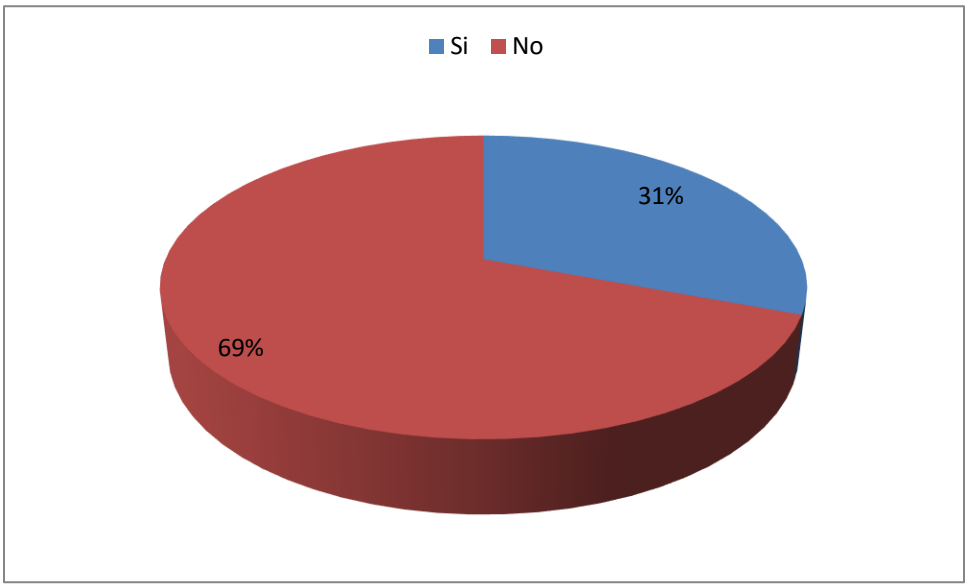
Tabla 5.5 ¿Le gustaría que se evaluara virtualmente?

Virtualmente	Frecuencia	%
Si	8	31%
No	18	69 %
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

Del los 26 docentes encuestados solo 8 dijeron que si le gustaría, mientras que 18 consideran que no aplica especialmente los que enseñan niños.

Gráfico 5.5 ¿Le gustaría que se evaluara virtualmente?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

El 69% de los docentes encuestados consideran que la evaluación virtual no aplica en este caso porque se les dificultaría a los niños hacer dicho proceso. Mientras el 31% considera que sería fenomenal y muy innovador.

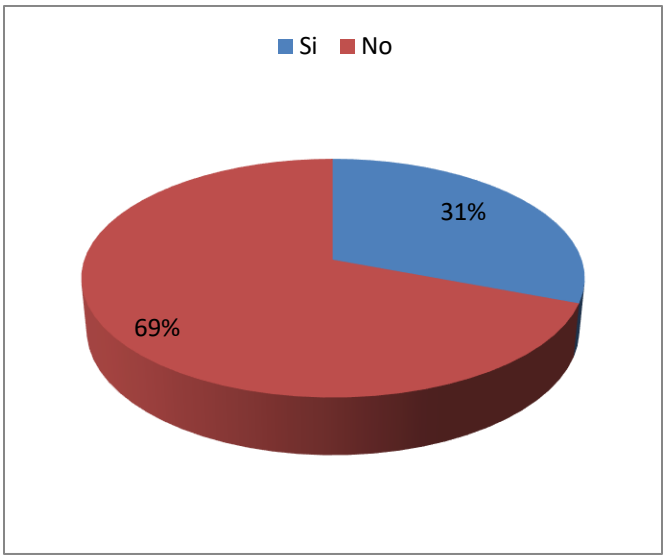
Tabla 6.6 ¿Recibe retroalimentación después de ser evaluado?

Retroalimentación	Frecuencia	%
Si	8	31%
No	18	69 %
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

8 de los docentes encuestados solo reciben retroalimentación, no obstante, 18 no la reciben solo reciben un formulario con la opinión de los alumnos.

Gráfico 6.6 ¿Recibe retroalimentación después de ser evaluado/a?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

El 31% de los encuestados corresponde a los docentes que reciben retroalimentación después de ser evaluados y el 69% corresponde a los no retroalimentados.

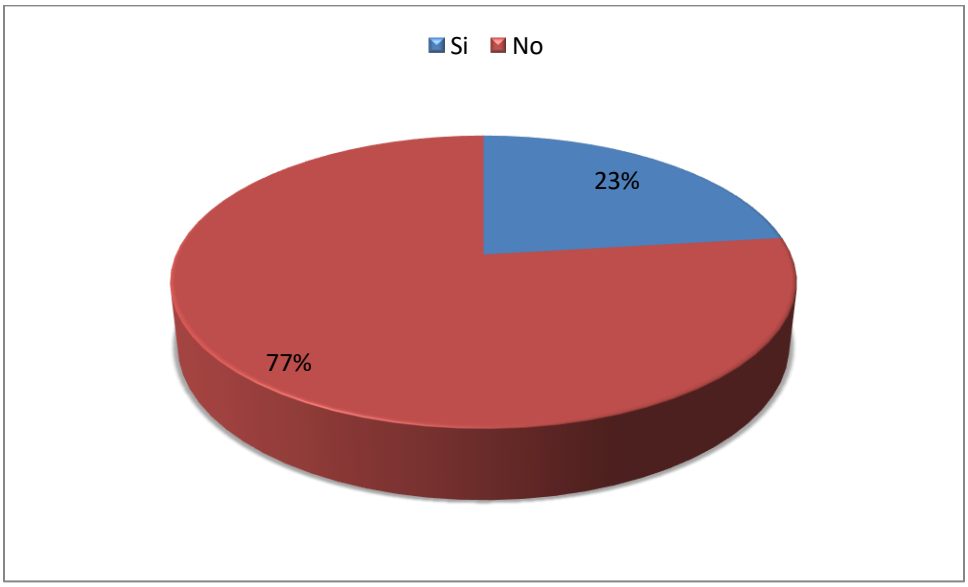
Tabla 7.7 ¿Dispone la Escuela de idiomas de los recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso Enseñanza- aprendizaje?

Recursos	Frecuencia	%
Si	6	23%
No	20	77%
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

20 docentes consideran que los recursos son escasos, sin embargo, 6 consideran que si la Escuela dispone de ellos.

Grafico 7.7 ¿Dispone la Escuela de idiomas de los recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso Enseñanza- aprendizaje?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

El 23% de los docentes encuestados dispone de recursos en cambio el 77 % no dispone.

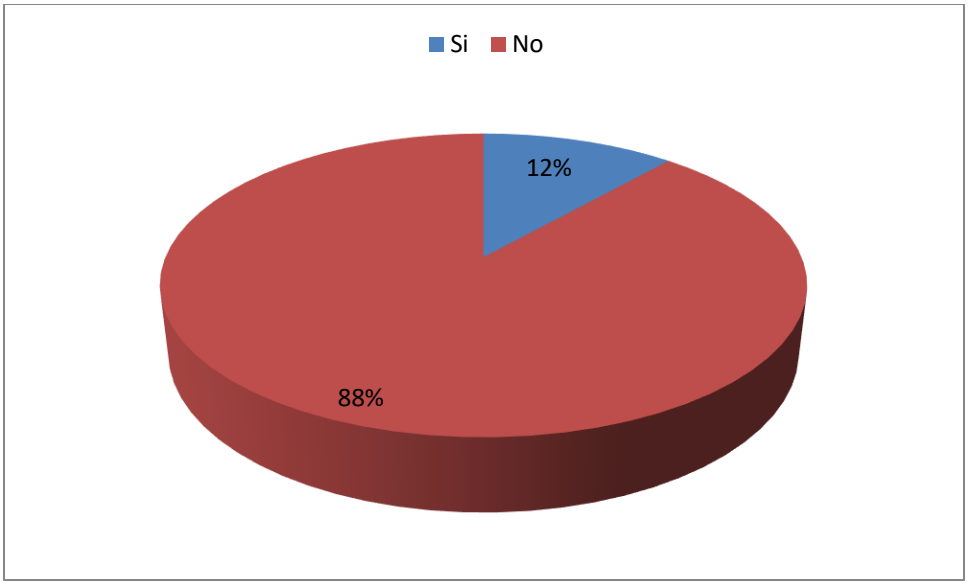
Tabla 8.8 ¿Alguna vez ha ganado el Mérito docente por medio de la evaluación que hacen los estudiantes? Justifique.

Mérito Docente	Frecuencia	%
Si	3	12%
No	23	88%
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

Solo 3 de 26 docentes encuestados han ganado el Mérito Docente.

Grafico 8.8 ¿Alguna vez ha ganado el Mérito docente por medio de la evaluación que hacen los estudiantes? Justifique



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

El 12 % de los docentes encuestados han ganado el premio al mérito docente por medio de las evaluaciones que hacen los alumnos mientras que el 88 % nunca se lo ha ganado.

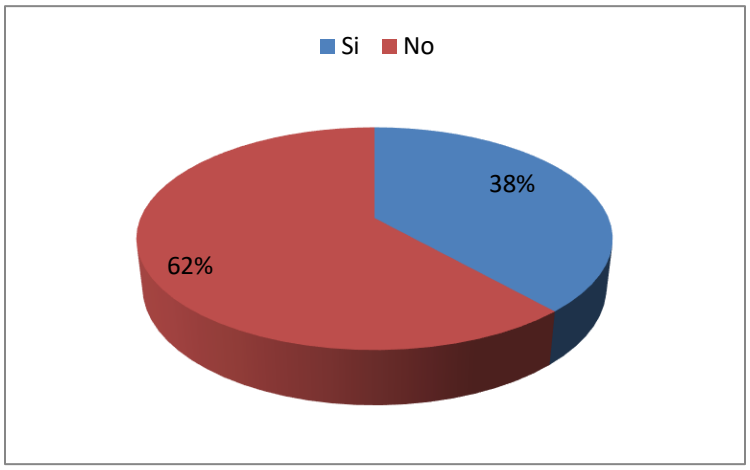
Tabla 9.9 ¿Aumentaría la motivación de los docentes si le aplicara una mejora a los instrumentos de evaluación?

Motivación	Frecuencia	%
Si	10	38%
No	16	62%
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

10 de los docentes encuestados consideran que si aumentaría la motivación en cambio 16 consideran que no.

Grafico 9.9 ¿Aumentaría la motivación de los docentes si le aplicara una mejora a los instrumentos de evaluación?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

El 62% de los encuestados considera que si aumentaría la motivación y el 38% considera que no.

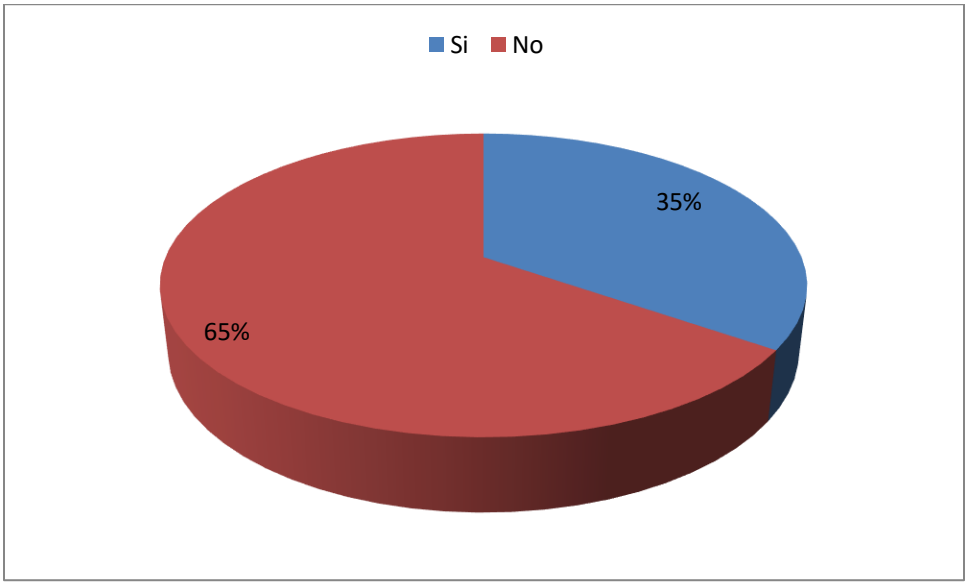
Tabla 10.10 ¿Se siente satisfecho con el modelo de evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	35%
No	17	65%
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

17 de los encuestados no se sienten satisfechos ya que este proceso nunca ha sido tomado en cuenta para aumento entre otros beneficios. Y 9 si se sienten contentos ya que les da igual según la recolección de los datos.

Gráfico 10.10 ¿Se siente satisfecho con el modelo de evaluación del desempeño?



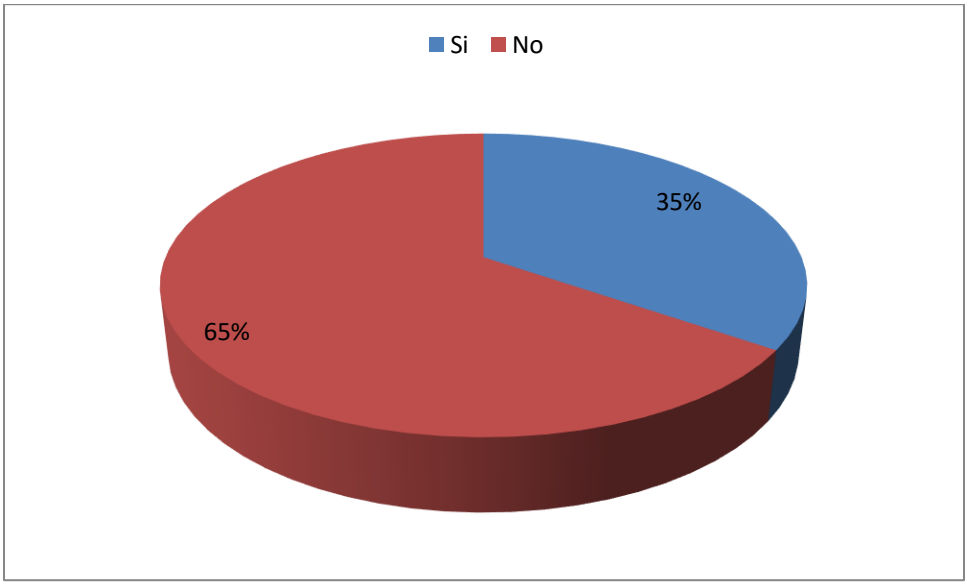
Solo el 35% de los encuestados se siente satisfecho mientras que el 65 % no.

Tabla 11.1 El propósito de esta investigación es con la finalidad de que se reformule el instrumento de evaluación para lograr beneficios a favor de los docentes como aumento, mas disponibilidad de horarios, mérito docente entre otros. ¿Le gustaría que se implementara esta propuesta?

Propuesta de Mejora	Frecuencia	%
Si	9	35%
No	17	65%
TOTAL	26	100 %

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

Gráfico 11.1 El propósito de esta investigación es con la finalidad de que se reformule el instrumento de evaluación para lograr beneficios a favor de los docentes como aumento, mas disponibilidad de horarios, mérito docente entre otros. ¿Le gustaría que se implementara esta propuesta?



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de idiomas, Apec, Campus I y II. Año 2017.

Al 65% de los encuestados les gustaría la implementación de la propuesta especialmente los más antiguos en la institución.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UNA MEJORA AL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO A LOS PROFESORES DE IDIOMAS DE LA UNAPEC, SANTO DOMINGO. 2017.

3.1 Análisis general de la Encuesta

Luego de obtenidos los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la Escuela de idiomas, Apec, se puede percibir que dicha escuela tiene un modelo adecuado y satisfactorio de evaluación del desempeño para algunos aspectos, sin embargo, los docentes corroboraron que este necesita de una reformulación especialmente en la retroalimentación ya que esta no es oportuna y a los docentes les gustaría que se les enfatizara en las fortalezas al igual que en las debilidades.

Por otra parte les gustaría que se les diera más acceso a los recursos tecnológicos ya que estos no están ubicados en las aulas porque para adquirirlos deben movilizarse.

Con relación al Mérito docentes los mismos pudieron expresar que la poca posibilidad de ganarlos es porque solo se toma en cuenta la evaluación de los alumnos y en el caso de los que enseñan adolescentes se les atrofia dicho premio por que estos adolecen de madurez y honestidad al momento de evaluar.

Asimismo, les gustaría que la evaluación aplicada sea tomada en cuenta para beneficios como incremento salarial, mayor disponibilidad de horario entre otros. Y así se le agregaría más valor a dicho proceso.

3.2 Justificación

La escuela de Idiomas tiene varios métodos o instrumentos e Evaluación del desempeño docentes los cuales son: Evaluación por parte de los diferentes programas de enseñanza (Niños, Adolescentes y adultos), reporte de observación en el aula y el instrumento de ponderación para la selección la Terna para profesores meritorios.

Obviamente, para poder obtener el reconocimiento al mérito docente solo se toma en cuenta los resultados de la evaluación por parte de los alumnos y por ende muchos no gozar de dicho mérito y producto de esto los docentes más afectados son los que enseñan a los adolescentes los cuales no son tan honestos por adolecer de la sabiduría y de no tener las competencias. Producto de esta situación es que surge la propuesta de una mejora a dicho proceso. Con el cual se cambiará el ambiente laboral, mas profesores podrán adquirirlo.

Cuando no se evalúa justamente en sentido general, se disminuye la productividad y hay poco sentido de pertenencia a la institución y por consiguiente, esto también afecta a los alumnos lo cual no es conveniente para la consecución de las metas.

En la actualidad se hace más fácil tener un mejor desempeño no solo en los docentes sino en todas las áreas por la tecnología y la era del conocimiento que han traído consigo todas las facilidades que permiten que tanto los profesores como cualquier persona de otra profesión puedan utilizar todas las herramientas y documentarse a fin de lograr más competencias que les permitan ser distintos en sus destrezas y habilidades para que luego estas se tomen en cuenta en los sistemas de evaluación para poder motivarse y entregarse más a las actividades educativas demostrando un buen desempeño y así poder ser reconocidos de una forma placentera tanto por los alumnos como para la organización.

La propuesta no es egocéntrica, es fácil de llevar a cabo pues es solo una mejora que le ayudará como una forma de mejoras continuas y servirán de utilidad tanto para los profesores como para la institución.

Es importante destacar que los instrumentos de evaluación aplicados por la Escuela son efectivos en la mayoría de los casos como se pudo percibir en la encuesta realizada. Sin embargo, para que estos sean más enriquecidos y más benéficos, es pertinente una mejora como una forma de innovar la existente forma de evaluar lo cual es vital especialmente en estos tiempos ya que esto le agregará más valor a la estrategia corporativa de la escuela.

Los resultados arrojados muestran la necesidad de implementar algunos cambios a favor de los docentes y para un manejo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Al analizar los modelos o instrumentos de la escuela se puede percibir que es muy completo en el sentido de que se llevan a cabo todos los lineamientos para la correcta y equitativa evaluación del desempeño, no obstante a esto, también se puede constatar que para la cantidad de docentes con que cuenta la Escuela son muy pocos los que gozan de una alta apreciación de dicho proceso.

3.3 Beneficios:

La propuesta es con la finalidad de lograr beneficios a favor de los docentes, de los alumnos y de la institución misma**.**

3.3.1 Beneficios para profesores:

- Oportunidad de ganar el mérito docente.
- Mas entrega a su desempeño
- Mayor compromiso con la misión, visión de la empresa.

- Mejora la calidad de vida.
- Optimiza la confianza y la esperanza.
- Mayor involucramiento en las actividades.
- Efectividad de Inteligencia emocional4

3.3.2 Beneficios para los alumnos:

- Ser más honestos a la hora de evaluar
- Mayor credibilidad en los docentes.
- Más individualidad al evaluar ya que en las aulas hacen las evaluaciones globales.
- Efectividad en los procesos enseñanza – aprendizaje.

Es de suma importancia estar muy consciente que a los clientes se le da lo mejor y se mantienen motivados y en este caso los alumnos son los clientes de la escuela y una buena enseñanza motiva su permanencia en la Escuela.

3.3.3 Beneficios para la institución

Los beneficios para la institución son innumerables:

- Es una forma de lograr publicidad ya que los mismos empleaos y clientes en este caso los profesores y los alumnos la promueven por sus opiniones.
- Mejora el clima laboral en sentido que el empleado quiera estar en ese lugar.
- Mejora la imagen corporativa.
- Estar a la vanguardia ya que si hace cambios esto la ayuda con la innovación y es una forma de mantenerse viva en el mercado laboral.

Toda empresa sin distinguir a que se dedica debe tener en cuenta el autoconocimiento y tratar de equilibrar los procesos de modo que estos sean la principal alerta y ver que se puede o no darle seguimiento y acometer todas recomendaciones asertivas de sus empleados[38].

[38] Opinión personal.

CONCLUSIONES

Ha sido más que una investigación un reto gratificante poder realizar este en el que en cada detalle se pudo conocer tantas informaciones que la mayoría de las veces los empleados no se preocupan por conocer. No obstante, a través del mismo se pudo conocer cada paso del proceso de evaluación que utiliza la Escuela de Idiomas, Apec.

La evaluación del desempeño como su nombre lo expresa en un proceso organizado, continuo y sobre todo sistemático que se aplica para conocer el desempeño de los empleados y luego buscar soluciones a posibles dificultades que se encuentren en dicho proceso.

Independientemente de ser evaluado o no cada empleado debe preocuparse por dar un servicio de calidad en cualquier área que se desenvuelva ya que esto demuestra cuán preparado está para que el rendimiento sea satisfactorio. No obstante, cuando se le evalúa se le da un seguimiento y a través de este se pueden conocen tanto sus fortalezas como sus debilidades. Es además, una forma de detectar si están alineados a la misión, visión y valores de la empresa.

En estos tiempos de insoslayables cambios es vital el uso efectivo del proceso de evaluación del desempeño el cual es el más exigido producto de la era del conocimiento y la tecnología especialmente a los docentes ya que una constante cercanía los motiva y hace mas enriquecedor el deseo de enseñar y lo ayuda mucho en la parte emocional lo cual optimiza su calidad de vida y se prolifera su productividad.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar la encuesta y ver donde realmente se necesita una mejora se recomienda lo siguiente:

1. Categorizar los programas de enseñanza (Niños, Adolescentes y Adultos).
2. Reunirse con los docentes en tiempo oportuno luego de ser evaluados y hacerles saber tanto las fortalezas como las debilidades para que puedan mejorar el desempeño.
3. Tomar en cuenta todos los instrumentos de evaluación a fin de lograr el mérito docente y no solo el de los estudiantes.
4. Evaluar en un tiempo determinado
5. Proveer más recursos tecnológicos para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje. (si es posible ubicar PCs en las aulas o tener una gran cantidad en los diferentes Campus.

BIBLIOGRAFIA

Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml
Obtenido de http://www.nl.gob.mx/servicios/reconocimientos-para-docentes-y-escuelas
Obtenido de Www.elnacioanl.com/la-enseñanza-de-lenguas-extranjeras,mes: 4 de mayo , año 2013
Obtenido de http://www.fglg.org.pa/peer-coaching-entre-pares
Obtenido de s://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos.
(12 de Diciembre de 2016).
Obtenido deGestiopolis.com, Autor: Romina Montenegro, fecha del artículo: 11 de Junio del 2013.

Obtenido de https://idiomas.unapec.edu.do/Noticias/Detalles/46/la-escuela-de-idiomas-realiza-jornada-académica (8 de junio de 2016).
Obtenido de evaluacionelquinteto.blogspot.com/2012/. autores-que-hablan-sobre-la-evaluación obtenido de encuesta aplicada a los docentes, escuela de idiomas, apec. Campus I y II, año, 2017.
Barrios, J. G. (s.f.). Educación superior. Revista alternativas en psicología.

Covey, Stephen, “As sete chaves para o desempenho”, Vocé, S.A., abril de 2000, núm. pp. 112-113.

Chiavenato, I. (2011). Administración de RRHH: El capital de las organizaciones

Mayfield, Harold, “ In Defense o Performance Appraisal” Harvard Business Review,
marzo-abril de 1960, p. 81.
McGregor, Douglas, “An Uneasy Look at Performance Appraisal”, Harvard Business Review,
Mayo-junio de 1957, p. 89.
Ministerio de Administración Pública (MAP), D. d. (s.f.).
Resendiz, J. G. (s.f.). Revista alternativa en psicología.

Sanchez, R. A. (4 de Mayo de 2013). La enseñza de lenguas extranjeras.
Tesis Diseño de un plan estratégico sobre el proceso de evaluación del desempeño departamental de los docentes de la escuela de idiomas, universidad Apec, 2015, por Wellington Rosario Contreras publicado el año 2016

Soto, B. (s.f.). Obtenido de https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/
Vega, R. A. (4 de Mayo de 2013). La enseñanza de lenguas Moderna.

ANEXOS

ANEXO 1.

Decanato de Posgrado

Anteproyecto para optar por la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Titulo

Propuesta de una mejora al modelo de Evaluación del desempeño aplicado a los docentes de Idiomas de la UNAPEC, Santo Domingo. 2017

Asesora:

Edda Freites Mejia, MBA

Nombre:

Mariely Cabrera Méndez

Matricula:

2016-0106

Distrito Nacional

Diciembre, 2017

TABLA DE CONTENIDO

1. Selección y definición del tema

2. Problema de la investigación
2.1 Formulación de preguntas de la investigación
2.2 Sistematización de la investigación

3. Objetivos de la investigación
3.1 Objetivos generales
3.2 Objetivos específicos

4. Justificación de la investigación
4.1 Teórica
4.2 Práctica
4.3 Metodológica

5. Marco Referencial
5.1 Teórico
5.2 Conceptual
5.2 Espacial
5.3 Temporal

6. Aspectos Metodológicos

7. Cronograma

8. Presupuesto

9. Biografía preliminar

1. Selección y definición del tema

Propuesta de una mejora al modelo de Evaluación del desempeño aplicado a los profesores de Idiomas de la UNAPEC, Santo Domingo. 2017

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar. Es además un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Desempeño Docente

Según Ricardo Cuenca (2011) "El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación. Esta (re)aparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los

2. **Planteamiento del problema de investigación**

La escuela de idiomas de la universidad APEC tiene tres modelos de evaluación del desempeño docente que son: el administrativo , el de los coordinadores y el de los alumnos pero a la hora de dar el merito docente el modelo que se emplea es el de los alumnos correspondientes a los programas de niños, adolescentes y adultos, sin embargo, hay una situación con los profesores que trabajan especialmente con los adolescentes ya que estos como su nombre lo dice adolecen de conocimientos y al momento de evaluar no son tan honestos y esto le dificulta a muchos profesores alcanzar un mejor desempeño y esto los desmotiva.

Cuando no se evalúa justamente en sentido genera se disminuye la productividad y hay poco sentido de pertenencia a la institución y por consiguiente, esto también afecta a los alumnos lo cual no es conveniente para la consecución de las metas.

En la actualidad se hace más fácil tener un mejor desempeño no solo en los docentes sino en todas las áreas por la tecnología y la era del conocimiento que han traído consigo todas las facilidades que permiten que tanto los profesores como cualquier persona de otra profesión puedan utilizar todas las herramientas y documentarse a fin de lograr más competencias que les permitan ser distintos en sus destrezas y habilidades para que luego estas se tomen en cuenta en los sistemas de evaluación para poder motivarse y entregarse más a las actividades educativas demostrando un buen desempeño y así poder ser reconocidos de una forma placentera tanto por los alumnos como sus instituciones.

2.1 Formulación de preguntas de la investigación

1. ¿Qué sucedería en la Escuela de idiomas si se aplicara una mejora al proceso de evaluación del desempeño y se categorizara los programas de enseñanza, es decir, de niños, adolescentes y adultos?

2.2 Sistematización de la investigación

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de evaluación de desempeño de la Escuela de Idiomas?
2. ¿Es útil para la Escuela de Idiomas la realización de este trabajo para integrar la propuesta?
3. ¿En qué se beneficiaría la Escuela?
4. ¿Cómo se sentirían los profesores?
5. ¿En qué se favorecerían los alumnos?
6. ¿Ayudaría la ejecución de esta propuesta al rendimiento docente?
7. ¿De qué manera le ayudaría?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

Proponer una mejora al modelo de Evaluación del desempeño aplicado a los profesores de Idiomas de la UNAPEC, Santo Domingo. 2017

3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los modelos de evaluación de los profesores de idiomas.

2. Categorizar los diferentes programas de enseñanza (niños, adolescentes y adultos).

3. Sugerir una mejora al modelo de evaluación para tener profesores más motivados.

4. Mostrar y detallar los beneficios que esta propuesta puede lograr.

5. Descubrir el impacto de los profesores respecto a dicha propuesta.

4. Justificación de la investigación

La elección de este tema de investigación es con la finalidad de proponer una mejora al modelo de evaluación del desempeño de los profesores de idiomas de UNAPEC debido a que la forma en que son evaluados no son tan justas porque a pesar de que son evaluados de otra forma al momento de darles el mérito docente solo se toma en cuenta la evaluación por parte de los alumnos en este caso de niños, adolescentes y adultos y los profesores que enseñan especialmente adolescentes tienen poca oportunidad de alcanzar dicho mérito.

Como la evaluación del desempeño es un proceso continuo en el que se reconocen tanto las fortalezas como debilidades del talento humano de manera que puedan ser útiles para lograr un desarrollo óptimo en la consecución de las metas es de gran utilidad no sólo para el empleado en este caso para profesores sino también para la entidad misma ya que estos se motivan mas, se comprometen más y sobretodo los alumnos. Por esta razón, es conveniente una mejora al modelo de evaluación que hasta ahora se ha venido aplicando. En otras palabras, si se hace una caracterización de los programas de enseñanza esto significaría mucho para los profesores que son afectados.

Es importante destacar que en todo ambiente laboral al capital humano le agrada que su trabajo sea reconocido oportunamente, de lo contrario, hacen la tarea por hacerla, se desaniman y esto crea un ambiente incómodo y como el trabajo de los maestros es muy retador cada día para poder lograr que los alumnos internalicen los conceptos es determinante. Es ahí donde realmente se hace necesario la implementación de la propuesta y los beneficios serán innumerables.

4.1 Justificación teórica

Esta investigación teórica se enfoca en los conocimientos y nuevas explicaciones acerca de la evaluación del desempeño docente y sus consecuencias.

La evaluación educativa se ha convertido ya en una actividad profesional especializada que demanda actualización constante, por lo que sería deseable que las instituciones proporcionaran opciones de formación especializada a los encargados del diseño y la puesta en marcha de los procesos de evaluación docente.

Como se señaló antes, las instituciones deberían al menos facilitar el acompañamiento solidario entre los responsables de conducir la evaluación, ya compartir sus experiencias podría generar un avance más rápido en el conocimiento colectivo de esta actividad. (Rueda, M. (2006b). Evaluación de la labor docente en el aula universitaria.)

4.2 Justificación Práctica

Conforme a los objetivos de esta investigación, su aplicación permite encontrar soluciones al modelo de evaluación del desempeño aplicado a los profesores de idiomas lo cual se podrá percibir en los siguientes beneficios tanto para profesores, estudiantes y la Escuela de Idiomas:

- Disminución de la desmotivación de los profesores.
- Optimización de la confianza en las evaluaciones.
- Mayor aceptación a dicho proceso.
- Los profesores que no son tomados para el mérito docente por obtener baja calificación en la evaluación del desempeño se motivarán a utilizar más

dinámicas porque tendrán más oportunidad de alcanzar un buen rendimiento

- Se genera mayor compromiso por parte de los profesores.
- Mejora el ambiente laboral lo cual mejora la productividad, es decir, la eficiencia y la eficacia.
- Impulsa a los demás docentes puesto que hay más esperanza de ganar el mérito docente porque solo con la evaluación de los estudiantes se alcanza dicho galardón.

4.3 Justificación metodológica

Aunque existen otros métodos para la realización de una investigación, este estudio se realizará con una metodología mixta con la aplicación de las técnicas cuestionarios, encuestas y entrevistas a funcionarios y profesores.

5. Marco Referencial

5.1 Teórico

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas[39].

En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema.

En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), (...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p.229).

Sánchez y Bustamante (2008) señalan que (...) las organizaciones precisan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar

[39] http://tovar-clima-organizacional.blogspot.com/2016/05/la-evaluacion-del-desempeno-como-proceso.html

quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la auto-evaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Morales Cartaya (2009), recoge en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su auto-evaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona.

Las Normas Cubana 3000, 3001 y 3002 (2007) definen la Evaluación del Desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

5.2 Conceptual

[40]La evaluación del desempeño es un proceso que se ha aplicado desde tiempos remotos a los trabajadores con el fin de descubrir sus potenciales al igual que las dificultades que tengan y en base a los resultados obtenidos usar las intervenciones posibles de modo que estas puedan ser útiles para el mejor rendimiento. Es además, una forma de motivar al capital humano a esforzarse por demostrar sus pericias las cuales les servirán de guía para lograr más competitividad en el entorno laboral.

En estos tiempos de cambios ineludibles se hace necesario acometer los retos que se presentan y en este caso el rol de los maestros se ve en la obligación de estar a la vanguardia y actualizar constantemente sus conocimientos y estos se reflejaran en el rendimiento y esto se refleja positiva o negativamente en el desempeño.

Hay que tener en cuenta que las personas deben enfocarse en hacer las cosas bien no solo para que les digan o los etiqueten como que son los mejores o peores sino más bien que su desarrollo debe hacerse parte de su vida independientemente si son evaluados o no. Es sin lugar a duda un reto que cada quien tiene que optimizar porque el proceso de evaluación del desempeño es para ayudar a los empleados a fortalecer las debilidades.

Mediante la evaluación del desempeño el empleado se descubre a sí mismo, es decir, se concientiza de las habilidades desconocidas y esto es para su desarrollo personal e individual. Es además oportuna para buscar nuevos enfoques, nuevos paradigmas y sobretodo nueva experiencia. En otras palabras, luego de evaluar a un empleado este se detiene a pensar.

---

[40] http://tovar-clima-organizacional.blogspot.com/2016/05/la-evaluacion-del-desempeno-como-proceso.html

Por la naturaleza del individuo en general, al principio se tiende a estar a la defensiva porque como humanos no nos gusta que se nos digan las cosas que consideramos malas y estas cosas malas son las que en realidad nos ayudan a crecer siempre y cuando se nos evalúe guiándose de los principios éticos porque hay que actuar con diplomacia al momento de evaluar el desempeño en cualquier área. En fin, evaluar no es reclamar es alertar.

En muchos casos algunos evaluadores confunden el proceso y se detienen solo en las partes negativas y esto desconecta el enfoque lo cual le provoca al evaluada desmotivación y en vez de colaborar se resisten. Hay un sin número de podemos llamar "*impertinencias*" que en vez de construir se destruye. Esto no es lo que busca la evaluación del desempeño.

En la evaluación del desempeño se busca saber si los empleados están enfocados a la misión y visión de la organización lo cual genera una gran ventaja competitiva. Es de suma importancia conocer que piensan que los colaboradores, que hacen y como lo hacen y si están desviados simplemente alinearlos a la estrategia corporativa. Los conceptos a desarrollar en este estudio son:

5.2.1 Evaluación

Fernández (2005), define evaluación como: "Proceso contextualizado y sistematizado, intencionalmente diseñado y técnicamente fundamentado, de recopilación de información relevante, fiable, y válida, que permita emitir un juicio valorativo en función de los criterios previamente determinados como base para la toma de decisiones."

5.2.2 Auto-evaluación

Es el proceso que hace la persona de si misma mediante este conoce tanto las fortalezas como las debilidades y partiendo de eso se auto-corrige mediante el cambio de estrategias, técnicas y dinámicas. Ejemplo, si un profesor en el

proceso enseñanza- aprendizaje provoca desmotivación en los alumnos pues cambia la forma cuando se auto-evalúa.

5.2.3 Sistema

Conjunto de normas, reglas y ordenes que tienen relación entre sí. Todos nos regimos por sistemas. Sistemas de educación, sistemas de salud, entre otros.

5.2.4 Proceso

Nogueira resume la definición de proceso de varios autores como una "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (ouputs) para un destinatario.

5.2.5 Desempeño

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

“El gran problema que los ámbitos de desempeño plantean a los docentes es qué evaluar y cómo, y sobre todo, cómo traducir dicha evaluación en una calificación adecuada y justa” (Frida Díaz Barriga, 2006).

5.2.6 Motivación

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo

5.2.7 Comportamiento

Aunque en la actualidad estas disquisiciones terminológicas escasamente se utilizan, usándose indistintamente comportamiento y conducta, según Parra (2006**): "*en español el término 'behavior' puede ser traducido de las dos maneras"***.

Es válido declarar que la principal distinción que se realiza en la literatura española en cuanto a estos conceptos se refiere a que el comportamiento es expresión de la personalidad, mientras que la *conducta* no siempre manifiesta los contenidos personológicos, poseyendo un carácter más respondiente y otorgándole, por lo tanto, un papel más pasivo al sujeto.

5.2.8 Competencias

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, 2013).

Lloyd McLeary (Zepeda 2005) define la competencia como la presencia de características o la ausencia de incapacidad que hace a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido.

5.3 Espacial

El presente estudio de investigación busca proponer una mejora al modelo de evaluación del desempeño en la Escuela de Idiomas de la UNAPEC con el fin de encontrar una equidad en dicho proceso.

Dicho enfoque está dirigido al sector educación en donde se debe evaluar de manera continua para conocer las estrategias que los docentes utilizan las cuales son percibidas en el desarrollo de los alumnos en el proceso enseñanza-aprendizaje.

5.4 Temporal

Esta investigación será enmarcada en Santo Domingo año 2017

6. Aspectos metodológicos

6.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de índole deductivo ya que la propuesta de una mejora al modelo de evaluación del desempeño aplicado a los profesores parte de lo general a lo particular.

6.2 Población y muestra

Como la escuela de idiomas UNAPEC actualmente cuenta con una población de más de 270 profesores un 30% de la misma con el fin de obtener los datos más exactos. Esta propuesta se proyectará a largo plazo alineada a la estrategia organizacional.

6.3 Fuentes e instrumentos de investigación

a) Fuentes Primarias: Las principales informaciones se recolectarán directamente de los ejecutivos de línea de la escuela de Idiomas (Directora de la escuela, coordinadores tanto administrativos como académicos).

b) Fuentes Secundarias: las demás informaciones se adquirirán a través de las herramientas de los diversos sistemas de información, cuestionarios, entrevistas, libros y demás.

7. Cronograma

	Actividades	Ago	Sept	Sept	Sept	Sept	Oct	Oct	Oct	Oct	Nov	Nov	Nov	Nov	
1	Instrucciones por parte de la asesora														
2	Buscar autorización firmada por la empresa														
3	Revisión anteproyecto														
4	Entrega anteproyecto														
5	Revisión Capítulo I														
6	Entrega Capítulo I														
7	Revisión Capítulo II														
8	Entrega Capítulo II														
9	Revisión Capítulo III														
10	Entrega Capítulo III														
11	Entrega borrador Trabajo completo														
12	Entrega trabajo Empastado y CD														

8. Presupuesto

Para la realización de esta investigación se necesitará el siguiente presupuesto:

PRESUPUESTO

GASTOS	
Impresiones	800
Empaste	1200
Pasaje	2000
CD para grabaciones	300
Otros gastos	1500
TOTAL GASTOS	5800

9. Biografía Preliminar

https://es.slideshare.net/suesuper/evaluacin-segn-tres-autores
publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569
https://definicion.mx/proceso/
www.monografias.com/trabajos55/modelacion...procesos/modelacion-de-procesos.shtml

https://es.slideshare.net/.../definiciones-de-competencia-segn-diferentes-autores

revistas.unam.mx/index.php/acom/article/viewFile/14524/13851
evaluacionelquinteto.blogspot.com/2012/.../autores-que-hablan-sobre-la-evaluación.

ANEXO 2

UNAPEC
ESCUELA DE IDIOMAS

EVALUACIÓN DE PROFESORES PARA NIÑOS

Observación: Esta evaluación debe ser leída por el encuestador.

Instrucciones: Favor marque con una X la opción que expresa mejor su opinión.

Trate de ser objetivo y sincero al contestar. Gracias por su colaboración.

NOMBRE DEL PROFESOR: _____ ___

CODIGO: _____

NIVEL: _____GRUPO: _____ FECHA: _____

1. ¿El /la profesor (a) empieza y termina la clase a la hora debida?

(3)Si (2) A veces (1) No

2. ¿Siempre asiste a clases?

(3)Si (2) A veces (1) No

3. ¿Cuándo levantas la mano, te pone atención?

(3)Si (2) A veces (1) No

4. ¿Usa láminas, fotos, videos o radios, para explicar la clase?

(3)Si (2) A veces (1) No

5. ¿Realiza actividades, dinámicas o juegos para practicar la clase?

(3)Si (2) A veces (1) No

6. ¿Habla en inglés durante la clase?

(3)Si (2) A veces (1) No

7- ¿Cuando el profesor explica la lección hay orden y silencio en el aula?

(3)Si (2) A veces (1) No

8. ¿Cuando, no entiendes, te repite la clase?

(3)Si (2) A veces (1) No

9. ¿El profesor corrige tareas, proyectos, libro de trabajo u otras clases que te asigna?

(3)Si (2) A veces (1) No

10. ¿Las clases con este profesor son animadas?

(3)Si (2) A veces (1) No

11. ¿Te gustaría estar con él o la profesor (a) otra vez?

(3)Si (2) A veces (1) No

Observaciones:_____

_____

_____

ANEXO 3

EVALUACIÓN DOCENTE PROGRAMA ADOLESCENTES[41]

NOMBRE DEL PROFESOR: _____ ___

CODIGO: _____

NIVEL: _____ GRUPO: _____ FECHA: _____

Instrucciones: Favor de marcar con una "**X**" la opción que exprese mejor su opinión. Trate de ser objetivo y sincero al contestar. Gracias por su colaboración.

1. **El profesor asiste a clases con regularidad:**

   (3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

2. **El profesor es puntual, inicia y termina su clase a la hora establecida:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

3. **El profesor habla inglés durante las clases:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

4. **Utiliza en la clase, pizarra, fotos, grabaciones, etc.:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

5. **Te motiva a participar y aclarar tus dudas:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

[41] Fuente de información: Rosa Awilda, Coordinadora académica de la escuela de Idiomas Apec.

6. **Promueve actividades comunicativas (Debates, exposiciones, trabajo en parejas o grupos, juego de roles, etc.):**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

7. **La clase de este profesor es animada:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

8. **Corrige las tareas, ejercicios, prácticas, libro de trabajo y otras actividades que te asigna:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

9. **Te pone a leer las lecturas complementarias del nivel:**

   (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

10. **Es paciente contigo y tus compañeros:**

    (3) Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

11. **En tu opinión este profesor es:**
12.

    (3) Excelente (2) Bueno (1) Regular

13. **Te gustaría tener este mismo profesor en otra ocasión.**

    (3) Sí (2) Indiferente (1) No

Observaciones:_____

_____

_____

_____

ANEXO 4

EVALUACIÓN DE PROFESORES PARA ADULTOS[42]

NOMBRE DEL PROFESOR: _____CODIGO:_____

NIVEL: _____GRUPO:_____FECHA:_____

Instrucciones: Favor de marcar con una X la opción que exprese mejor su opinión. Trate de ser objetivo y sincero al contestar. Gracias por su colaboración.

1. **La actuación del (la) profesor (a) durante el desarrollo del curso demuestra dominio del idioma y el contenido.**
   (3)Amplio (2) Regular (1) Escaso

2. **El profesor asiste a clases con regularidad.**
   (3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

3. **Comienza y termina la clase a la hora asignada**.
   (3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

4. **Establece en el grupo un ambiente de respeto mutuo que favorece el aprendizaje.**
   (3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

[42] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

5. **Estimula el uso del idioma en clases.**

   (3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

6. **Usa los medios y ayudas didácticas para aclarar conceptos verbalmente expresados.**

   (Elementos audiovisuales, tales como fotos, grabaciones, etc.)

   (3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

7. **Las oportunidades que tiene para preguntar o intervenir en clase son :**

   (3)Amplio (2) Regular (1) Escaso

8. **La atención que presta el (la) profesora (a) cuando no se comprende un tema es:**

   (3)Amplio (2) Regular (1) Escaso

9. **El volumen de la voz de (la) profesor (a) me parece:**

   (3)Adecuado (2) Alto (1) Bajo

10. **Promueve actividades comunicativas (debates, exposiciones, trabajo en parejas o grupos, juego de roles, etc.).**

    (3)Amplio (2) Regular (1) Escaso

11. **Mantiene al grupo atento e interesado en la clase.**

    (3)Amplio (2) Regular (1) Escaso

12. **Corrige las tareas, ejercicios, prácticas, libro de trabajo y otras actividades que asigna.**

(3)Siempre (2) Casi siempre (1) Nunca

13. **En mi opinión, este (a)profesor (a) es :**

(3)Excelente (2) Bueno (1) Regular

Observaciones:_____

_____

_____

_____

ANEXO 5

Reporte de Observación en el aula[43]

Classroom Observation Report

Teacher _____ **Observer** _____

Course _____ **Number of students present** _____

Date/time of observation _____ **Location** _____ **Lesson:** _____

Note:

Coordinators or supervisors to report feedback from classes' observations may use the following class report form. It provides a list of instructor behaviours that may occur within a given class.

Instructions:

Check the number at the right that best represents your response.

Use the comment space below in each section to provide more feedback or suggestions.

Respond to each statement using the scale below.

Outstanding	Well-Demonstrated	Satisfactory	Needs Improvement	Not Demonstrated	Not Applicable
5	4	3	2	1	N/A

Content Performance[44]	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**N/A**
1. How clearly (comprehensively) was the lesson purpose or objective communicated?						

[43] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.
[44] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

2. Presented overview of the lesson or class						
3. Class beginning engagement was						
4. Presented topics with a logical sequence[45]						
5. Responded to content problem raised during lesson						
6. Was the teacher prepared in content, pronunciation and lexis to conduct the class						
7. Teacher`s performance explanations						
Comments :						

Learning Management	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**N/A**
1. Started and ended class on time						
2. Personal teacher Planning for the class was						
3. Creation of classroom learning atmosphere						
4. Were explored the student´s interests and previous knowledge about the topic						
5. Maintained an appropriate volume level when speaking						
6. Provided clear instructions						
7. Showed enthusiasm during the class						
8. Encouraged student questions and discussion						
9. Presented examples to clarify points						
10. Teacher handwriting on the board was neat and clear						
11. Paced lesson to allow time for note taking						

[45] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

12. Varied explanations for complex and difficult material						
13. Used humour appropriately to strengthen retention & interest						
14. Opportunity for student's participation						
15. Ensured students were engaged in the learning activities planned for the class						
16. Graded assigned material						
17. Additional activities were planned for the class						
18. Summarized major points at the end of the lesson or the exercise						
Comments:						

Learning management (Instructor- Student Interactions)[46]	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**N/A**
1. Maintained student attention						
2. Asked questions to monitor students' progress						
3. Gave satisfactory answers to student questions						
4. Demonstrated interest in and for each student						
5. Projected a positive, friendly attitude in the classroom						
6. Teacher used physical environment to enhance language learning and social interaction						

[46] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

7. Turns were evenly distributed among the students						
8. Variety of appropriate tasks for pairs and groups to maximize students participation and minimize teacher´s participation.						
9. Elicited constructive correction whenever was needed.						
10. Noticed when a student or students were not engaged and took action to involve the student(s) in the class activity						
11. Use of real-life anecdotes and examples to illustrate abstract ideas						
12. Ways to promote interaction involving everyone in the class						
1. Comments :						

Instructional Materials and Environment[47]	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**N/A**
1. Use of the chalk/white board						
2. Used the textbook						
3. Used The radio /audio program in a effective way						
4. Supported lesson with useful classroom discussions and exercises						
5. Presented audiovisual aids ,teaching cards, illustrations or others						

[47] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

supplementary material to enhance lesson						
6. Provided relevant written Assignments or home works						
7. Used of web based resource ,PowerPoint or other technological tool						
8. The workbook has been used during the process						
9. Personal appearance						
Comments:						

Answer briefly the following questions:

1: What overall impact do you think this lesson had on students and their learning outcomes?

2 _. What the teacher's major strengths were demonstrated in this observation?

3-. What suggestions do you have for the instructor for improving teaching skills and learning process?

_____ _____

Observer Teacher

ANEXO 6

Instrumento de Ponderación para la Selección de la Terna para Profesores Meritorios

Escuela de Idiomas[48]

Profesor(a) _____**Código**_____

Campus o sede: _____**Período**_____

ASPECTOS	VALORACIÓN	PUNTUACIÓN SUGERIDA	PUNTUACIÓN OBTENIDA
1. FORMACIÓN ACADEMICA			
1.1. Licenciatura	20 PTOS	04	
1.2. Especialidad (postgrados, diplomados, otros)		04	
1.3. Maestría		06	
1.4. Otros		06	_____
2. ANTIGÜEDAD EN UNAPEC (Elegir una opción)			
4.1 1-3	20 PTOS	01	
4.2 4-6		03	
4.3 7-9		06	
4.4 10 años o más		10	_____
3. INTERRELACIÓN SOCIAL EN UNAPEC			
5.1 Buena relación con estudiantes en el aula	15 PTOS	02	
5.2 Abierto a colaborar con sus estudiantes fuera de clase		03	
5.3 Abierto a colaborar con sus estudiantes, pares y supervisor		04	
5.4 Participación en actividades institucionales		06	_____
4. ACTUALIZACION PROFESIONAL			
4.1 Cursos de corta duración (Hasta 19 Horas)	20 PTOS	05	
4.2 Cursos de larga duración (20 Horas o Más)		05	
4.3 Presentaciones de trabajos en congresos, simposios, jornadas, seminarios, conferencias magistrales en el país o en el extranjero.		05 05	_____
4.4 Formación en tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)			

[48] Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

5. ACTUALIZACION PARA LA DOCENCIA			
5.1 Cursos de corta duración (Hasta 19 Horas)	10 PTOS	01	
5.2 Cursos de larga duración (20 Horas o Más)		02	
5.3 Presentaciones de trabajos en congresos, simposios, jornadas, conferencias magistrales, seminarios en el país o en el extranjero.		03 02	_____
5.4 Aplicación de las tecnologías de la Información y Comunic (TIC)		02	
8. GRUPOS ATENDIDOS (Elegir una opción)			
8.1 De 01 a 02 grupos	15 PTOS	02	
8.2 De 03 a 04 grupos		04	
8.3 Cinco grupos o más		09	_____
TOTAL	**100 PTOS**	**100 PTOS**	

Fuente: Coordinadora Académica de la Escuela de Idiomas Rosa Awilda.

ANEXO 7

Encuesta dirigida a los docentes de la escuela de Idiomas de UNAPEC respecto a la evaluación de desempeño para el levantamiento de información.

Indicaciones: Favor lea con cuidado cada pregunta y marque con una (X) la respuesta que considere apropiada.

Edad

18-25 _____ 25-30____ 30-35_____ 35-45___ 45 o mas ____

Sexo

M_____ F_____

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la Escuela de idiomas?
   0-5____ 5-10 10-20_____ 20-30_____ 40 o mas

2. ¿Ha sido evaluado anteriormente?
   Si _____ No_____

3. ¿Se le avisa antes de ser evaluado/a ?
   Si_____ No_____

4. ¿Le gustaría que se evaluara virtualmente?
   SI _____ No_____

5. ¿Recibe retroalimentación después de ser evaluado/a?
   Si_____ No_____

6. ¿Dispone la Escuela de idiomas de los recursos necesarios para el buen desarrollo del proceso Enseñanza- aprendizaje? JUSTIFIQUE.
   Si _____ No _____

7. ¿Alguna vez ha ganado el Mérito docente por medio de la evaluación que hacen los estudiantes? JUSTIFIQUE.

   Si _____ No_____

8. ¿Aumentaría la motivación de los docentes si le aplicara una mejora a los instrumentos de evaluación? JUSTIFIQUE

   Si _____ No_____

9. ¿Se siente satisfecho con el modelo de evaluación del desempeño?

   Si _____ No_____

10. El propósito de esta investigación es con la finalidad de que se reformule el instrumento de evaluación para lograr beneficios a favor de los docentes como aumento, mas disponibilidad de horarios, mérito docente entre otros. ¿Le gustaría que se implementara esta propuesta? JUSTIFIQUE.

    Si _____ No _____

THE PLAGIARISM CHECKER
PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Presentaciones de trabajos en congresos, simposios, jornadas, conf...	OK
Clasificación equipo técnico-pedagógico interdisciplinarios para la c...	OK
Según las explicaciones anteriores de los diferentes estilos de lider...	OK
mencionado anteriormente determina un clima laboral favorable ya ...	OK
acuerdo con Santrock (2002), existen tres representaciones fundam...	OK
Promueve actividades comunicativas (debates, exposiciones, trabaj...	OK
Categorizar los diferentes programas de enseñanza (niños, adolesc...	OK
número de podemos llamar Proceso contextualizado y sistematizad...	OK
Consiguen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comport...	OK
Coordinators or supervisors to report feedback from classes' observ...	OK
dilectas colegas especialmente a Yojaira Mejía, Nadia Read, Claudi...	OK
Escuela de Idiomas realiza cada trimestre el Reconocimiento Trime...	OK
Presentaciones de trabajos en congresos, simposios, jornadas, sem...	OK
Presented audiovisual aids ,teaching cards, illustrations or others su...	OK
principales resultados de gestión alcanzados, en correspondencia c...	OK
Independientemente de ser evaluado o no cada empleado debe pre...	OK
organizaciones precisan conocer cómo están desempeñando sus la...	OK
mayoría de estos docentes están certificados con la pruebaTeachin...	OK
Aunque en la actualidad estas disquisiciones terminológicas escasa...	OK
Promueve actividades comunicativas (Debates, exposiciones, trabaj...	OK

Results: No plagiarism suspected

Download Plagiarism Report PDF

Word count: 12172

Go Back

also by Brian Klug: the 555 area code is now real & free