



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EPE

Análisis del sistema de evaluación de desempeño y distribución de incentivos aplicados al personal docente de los colegios de la Congregación Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María en Lima y Callao, y su impacto en el clima laboral

Tesis presentada por:

- Gonzales Ardiles, Jenny Beatriz (0000-0001-5893-551X)
- Luján De La Rosa, Fabiola (0000-0001-6598-4301)
- Prado Pinto, Armando Edgar (0000-0003-2816-5950)
- Zárate Almonte, Giannina (0000-0002-6908-7189)

Para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor de tesis: Jorge Ruiz Marisol

Lima, marzo de 2017

Tabla de contenidos

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1 CONGREGACIONES RELIGIOSAS	8
1.1.1 <i>Definición</i>	8
1.1.2 <i>Colegios de las congregaciones católicas en el Perú</i>	9
1.2 CONGREGACIÓN IHM Y SU LABOR EDUCATIVA	10
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.3.1 <i>Definición</i>	11
1.3.2 <i>La cultura organizacional en instituciones educativas</i>	11
1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	12
1.4.1 <i>Definición</i>	12
1.4.2 <i>Características del clima laboral</i>	13
1.4.3 <i>Clima laboral en instituciones educativas religiosas</i>	14
1.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	15
1.5.1 <i>Definición</i>	15
1.5.2 <i>Objetivo de la evaluación de desempeño</i>	16
1.5.3 <i>Consideraciones para la entrevista de evaluación</i>	18
1.5.4 <i>Evaluación de desempeño docente</i>	19
1.6 DISTRIBUCIÓN DE INCENTIVOS	23
1.6.1 <i>Escenarios empresariales y naturaleza del negocio</i>	23
1.6.2 <i>Alcance de las remuneraciones</i>	24
1.6.3 <i>El salario y la evaluación de desempeño</i>	25
CAPÍTULO 2	27
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1.1 <i>Propósito de la investigación</i>	27
2.1.2 <i>Tipo de investigación</i>	28
2.1.3 <i>Preguntas de la investigación</i>	28
2.2 CONTEXTO.....	29
2.2.1 <i>Descripción del contexto interno y externo</i>	29
2.3 MUESTRA.....	31
2.3.1 <i>Descripción de la muestra</i>	31
2.4 DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	31
2.4.1 <i>Identificación de la estructura de la entrevista o focus</i>	31
2.4.2 <i>Guía de preguntas</i>	32
2.4.3 <i>Segmentos</i>	33
2.4.4 <i>Categorías</i>	34
2.4.5 <i>El instrumento de investigación</i>	34

CAPÍTULO 3.....	36
ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	36
3.1 SEGMENTO 1: DOCENTES CON UNO A CINCO AÑOS DE SERVICIO EN LOS COLEGIOS DE LA CONGREGACIÓN IHM	36
3.2 SEGMENTO 2: DOCENTES CON SEIS A 15 AÑOS DE SERVICIO EN LOS COLEGIOS DE LA CONGREGACIÓN IHM	38
3.3 SEGMENTO 3: DOCENTES CON 16 A 25 AÑOS DE SERVICIO EN LOS COLEGIOS DE LA CONGREGACIÓN IHM	39
3.4 SEGMENTO 4: DOCENTES CON 26 A MÁS AÑOS DE SERVICIO EN LOS COLEGIOS DE LA CONGREGACIÓN IHM	40
3.5 SEGMENTO 5: PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	42
3.6 SEGMENTO 6: PERSONAL DIRECTIVO.....	44
CAPÍTULO 4.....	47
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
4.1 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.1.1 <i>Clima laboral y sentido de pertenencia</i>	47
4.1.2 <i>Evaluación de desempeño</i>	48
4.1.3 <i>Motivación y desarrollo en la organización</i>	48
4.1.4 <i>Incentivos laborales</i>	49
4.2 BARRERAS DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.3 BRECHAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
CAPÍTULO 5.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 CONCLUSIONES.....	53
5.2 RECOMENDACIONES	55
ANEXOS	60
ANEXO 1	60
ANEXO 2	62
ANEXO 3	64
ANEXO 4	71
ANEXO 5	72

Índice de tablas

Gráfico 1:	Colegios de las congregaciones católicas en el Perú. Adaptado de N° 1-9, por Signo, 2016.....	9
Figura 1:	Pirámide de Maslow. Adaptado de “ <i>Administración</i> ” p. 341-342, por Robbins, Décima Edición, 2010, México D.F.: Pearson Educación.	14
Figura 2:	Razones por las que se debe evaluar. Adaptado de “ <i>Gestión del talento humano</i> ” p. 247-248, por Chiavenato, I. 2009, México D.F.: Mc Graw Hill.	17
Figura 3:	Los 4 dominios del Marco de Buen Desempeño Docente. Adaptado de “ <i>Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED</i> ”, p. 17-18, por Ministerio de Educación. 2012, Lima: MINEDU.....	20

Figura 4:	Las nueve competencias del Marco de Buen Desempeño Docente. Adaptado de “ <i>Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED</i> ”, p. 22-34, por Ministerio de Educación. 2012, Lima: MINEDU.....	21
Ministerio de Educación (2013), Ley de Reforma Magisterial, Recuperado de http://www.minedu.gob.pe		26
Tabla 3:	Guía de preguntas	32

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación de desempeño y la distribución de incentivos aplicados al personal docente para determinar las principales estrategias de mejora de dichos factores para favorecer el clima laboral en los colegios de la Congregación Siervas del Inmaculado Corazón de María (Congregación IHM).

En el primer capítulo, desarrollaremos el marco teórico necesario para establecer algunas propuestas de mejora, abordándose temas referidos a las congregaciones religiosas, específicamente la Congregación IHM; la cultura organizacional, el clima laboral, la evaluación de desempeño, así como la distribución de incentivos y su relación con el desempeño.

Luego, en el segundo capítulo abordaremos la metodología de la investigación, es decir, describiremos la situación problemática en los colegios de la Congregación IHM y aplicaremos como instrumento de recojo de información, la entrevista semiestructurada. Asimismo, recogeremos información del contexto de las entrevistas como parte del diseño de la investigación.

Posteriormente, en el tercer capítulo, realizaremos el análisis de datos y procesamiento de la información recogida a través de la guía de preguntas relacionadas a clima laboral y sentido de pertenencia, evaluación de desempeño, motivación y desarrollo en la organización, e incentivos laborales; a su vez estos hallazgos obtenidos serán presentados y discutidos en el cuarto capítulo, donde también indicaremos las barreras y brechas presentadas en la investigación.

Finalmente, en el quinto capítulo, brindaremos las conclusiones y recomendaciones que proponemos para optimizar el impacto del sistema de evaluación de desempeño en el clima laboral de los colegios de la Congregación IHM.

ABSTRACT

The present investigation proposes to analyze the performance evaluation system and the distribution of incentives applied to teaching staff to determine the main strategies to improve these factors to promote the working environment in the schools of the Congregation Servants of the Immaculate Heart of Mary (Congregation IHM).

In the first chapter, we will develop the theoretical framework necessary to establish some proposals for improvement, addressing topics related to religious congregations, specifically the Congregation IHM; Organizational culture, work climate, performance evaluation, as well as the distribution of incentives and their relation to performance.

Then, in the second chapter, we will approach the investigation methodology, that is, we will describe the problematic situation in the schools of Congregation IHM, and we will apply the semistructured interview as an instrument for collecting information. We will also collect information from the interview's context as part of the investigation design.

Subsequently, in the third chapter, we will perform the analysis of data and processing of the information collected through the guide of questions related to work climate and sense of belonging, performance evaluation, motivation and development in the organization, and laboral incentives; In turn these findings will be presented and discussed in the fourth chapter, where we will also indicate the barriers and gaps presented in the investigation.

Finally, in the fifth chapter, we will offer the conclusions and recommendations that we propose to optimize the impact of the performance evaluation system in the working environment of the schools of the IHM Congregation.

INTRODUCCIÓN

Toda organización surge como producto de la visión de sus fundadores, quienes establecen los principios y valores que les permiten establecer un modelo de comportamiento con una identidad propia, denominándose cultura organizacional. El clima laboral es uno de los elementos clave de la cultura que responde a las expectativas grupales, representada en su mayor parte por la percepción formada de sus miembros sobre la misma organización, la que influye en el desempeño y el compromiso de los mismos. Por ello, es que hoy en día las organizaciones expresan su preocupación por cultivar un buen clima laboral donde los colaboradores se sientan satisfechos y valorados, aun cuando tengan que lidiar con el entorno y sus cambios tales como factores: tecnológicos, demográficos, económicos, políticos, etc. De este modo, es que se ven en la necesidad de realizar cambios, desarrollar ventajas competitivas, generar propuestas de valor para brindar productos o servicios de calidad y lograr sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, esta realidad no sólo ocurre en las empresas que buscan mayor rentabilidad sino también en instituciones del sector educativo, donde observamos diferentes propuestas de servicio y formación académica.

Tal es el caso de los colegios católicos, quienes son miembros de nuestro sistema educativo desde hace más de 100 años y por ende son parte importante de la educación en el país, a través de su propuesta de formación en valores y creencia en Dios, contando con un personal docente capacitado que sea impulsor de la axiología y cultura organizacional que proponen.

De lo anterior se desprende que el personal docente es la piedra angular en este tipo de institución, lo mismo que la evaluación de desempeño que se les aplique pues ayudará a analizar las competencias de los colaboradores y a desarrollar estrategias para retenerlos y se sientan satisfechos de ser parte de la comunidad educativa.

En ese sentido, la necesidad de nuestra investigación se desarrolló específicamente en profundizar el análisis del sistema de evaluación de desempeño y distribución de incentivos aplicados al personal docente de los colegios de la Congregación Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María (Congregación IHM) en Lima y Callao, y su impacto en el clima laboral. Para ello, se tomará en consideración las opiniones de algunos colaboradores de los colegios integrantes de la congregación, es decir, conoceremos información sobre el nivel de compromiso, el nivel de satisfacción con el clima laboral y el sistema de evaluación, así como los incentivos laborales por su desempeño profesional.

Además, tenemos que cada colegio católico de la Congregación IHM es dirigido de forma autónoma y única, creando un ambiente particular que influye en la conducta de cada colaborador, por tal motivo, nos planteamos el siguiente problema: ¿Cuál es el sistema de evaluación de desempeño y la distribución de incentivos aplicados al personal docente de los colegios de la Congregación IHM en Lima y Callao, y cuál es su impacto en el clima laboral?

Asimismo, planteamos como hipótesis de nuestra investigación que los inadecuados criterios utilizados en la evaluación de desempeño docente y la incongruencia de la distribución de incentivos con los resultados de la evaluación de desempeño afectan el clima laboral de los colegios de la Congregación IHM en Lima y Callao.

Por otro lado, nuestro objetivo general es analizar el sistema de evaluación de desempeño docente y la distribución de incentivos aplicados al personal docente para determinar las principales estrategias de mejora de dichos factores a fin de favorecer el clima laboral en los colegios de la Congregación Siervas del Inmaculado Corazón de María (Congregación IHM).

Entre los objetivos específicos hemos definido los siguientes:

- Identificar las razones por las que se produce baja satisfacción laboral en el personal docente.
- Analizar los criterios de evaluación de desempeño y su congruencia con el perfil de puesto de los docentes.
- Determinar el impacto que tiene la inexistente relación entre la distribución de incentivos y los resultados de la evaluación de desempeño docente en el clima laboral.
- Identificar herramientas de evaluación de desempeño que se ajusten al perfil de puesto del personal docente.
- Conocer el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de otros grupos ocupacionales de los colegios de la Congregación IHM que nos permita describir la situación general de la organización.
- Analizar las principales características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de otros grupos ocupacionales que nos permita establecer comparaciones.

Como se ha mencionado anteriormente, los colegios católicos en nuestro país tienen presencia desde hace muchos años y son parte de la formación educativa de nuestros jóvenes. Por tanto, encontramos que es importante adoptar medidas que contribuyan con el desarrollo

de un clima laboral óptimo que finalmente se refleje en el desempeño y motivación de su personal docente, de modo que se genere un resultado positivo en sus educandos. Al generar la motivación en los colaboradores, podemos impulsar el compromiso y el potencial desarrollo de nuevas iniciativas, lo que repercutirá en aumentar la calidad de la educación.

La justificación para llevar a cabo esta investigación es que el sector educativo es un pilar dentro de nuestra sociedad, además los colegios de gestión privada representan más del 50% de los existentes en Lima Metropolitana y la mayoría de docentes labora en este tipo de instituciones, según el Censo Escolar 2016. Asimismo, según las estadísticas, las familias limeñas vienen incrementando la inversión en la educación de sus hijos. Por otro lado, la escasa información asociada al impacto del clima laboral en instituciones educativas católicas a nivel local o información histórica que permita hacer una comparación sobre la evolución de los sistemas de evaluación y su relación con el clima laboral en instituciones educativas. Por tanto, este estudio servirá para aportar información sobre la relación e influencia de la propuesta de valor de los colegios católicos en el clima laboral, qué tipo de evaluación se tiene en estas instituciones y cómo se incentiva a los colaboradores. Así también, permitirá analizar herramientas de evaluación que faciliten la toma de decisiones por parte de los directivos de la Congregación y tengan información actualizada sobre la percepción del clima laboral entre los colaboradores de las distintas instituciones educativas y su implicancia en la satisfacción laboral.

De la misma forma, será de utilidad y referencia para estudios sociales que abarquen el análisis del clima laboral en instituciones con características parecidas (de otros niveles, etc.).

Finalmente, esta investigación aportará a los planes de mejora continua que las instituciones educativas puedan aplicar para optimizar sus procesos y el desempeño de su principal recurso, el personal docente, pues tienen en la sociedad la importante labor de educar. Es decir, brindar herramientas que permitan gestionar cambios administrativos para que la institución pueda tener una visión más empresarial, sin dejar de lado su misión, aplicando criterios que optimicen el clima laboral y repercutan en la satisfacción de los colaboradores así como en su desempeño, lo mismo que tendrá un efecto en la calidad del servicio educativo.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

Una empresa es el conjunto de esfuerzos para desempeñarse y generar retribuciones económicas, de acuerdo a Rodríguez, Joaquín (2010), los distintos tipos de empresas “son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas de progreso más adecuadas” (p. 2).

Dentro de la organización o empresa existen diversas características particulares que suman a su imagen, estructura y manejo interno; con el desarrollo de metodologías y análisis relacionados se ha ido dando un poco más de atención a estos factores con el objetivo de analizarlas y desarrollar medidas que las optimicen para mejorar la productividad, el ambiente laboral, así como las relaciones internas en las empresas. Para efectos de analizar estas características al interior de los colegios de la Congregación IHM, nos centraremos en conocer la labor educativa de esta congregación en el país, así como en identificar principalmente el estado actual de la cultura organizacional, el clima laboral, la evaluación de desempeño y la distribución de incentivos.

1.1 Congregaciones religiosas

1.1.1 Definición

De acuerdo a la definición de la Real Academia de la Lengua Española, una congregación es un instituto religioso autorizado por la autoridad competente, cuyos miembros emiten votos simples (<http://dle.rae.es>).

Cada miembro que la conforma debe emitir votos de castidad, obediencia y pobreza. De acuerdo a Schwaiger (1998), estos votos pueden ser renovables o perpetuos de acuerdo a lo que se estipule en su Constitución. (p.168).

A través del tiempo, las congregaciones religiosas fueron teniendo mayor aceptación y ganando más adeptos. Inspirados en los proyectos de Ignacio de Loyola y Vicente de Paúl; a finales del siglo XVI surgen las congregaciones religiosas clericales. Fue ya en el siglo XVII donde las congregaciones religiosas masculinas fueron adquiriendo mayor fuerza y empezaron a marcar las pautas para las demás.

Es así como Schwaiger (1998) nos indica que el siglo XIX fue para toda la Iglesia Católica el apogeo de las congregaciones religiosas donde no sólo se dedicaban a las misiones sino también empezaron a incursionar en la educación, asistencia médica (atención a los más necesitados) obras sociales entre otras. Empezaron a llegar al Perú las congregaciones religiosas femeninas quienes, con la misión de ofrecer una educación católica basada en los principios y valores inculcados por la Iglesia, empiezan a tener mayor presencia (p. 36). De esta manera las congregaciones religiosas van arribando a nuestro país, no solo con la misión de brindar ayuda humanitaria, sino de formar alumnos con una base sólida en la fe y eso se lograría a través de las enseñanzas en los colegios católicos, lo cual veremos en el siguiente apartado.

1.1.2 Colegios de las congregaciones católicas en el Perú

De acuerdo al Consorcio de Colegios Católicos, asociación que agrupa a los Colegios Católicos de todo el Perú y promueve los principios y valores cristianos basados en los lineamientos de la Iglesia Católica, presentamos en la Figura 1.1 las congregaciones católicas en Lima y Callao y su porcentaje de representación del total de colegios católicos.

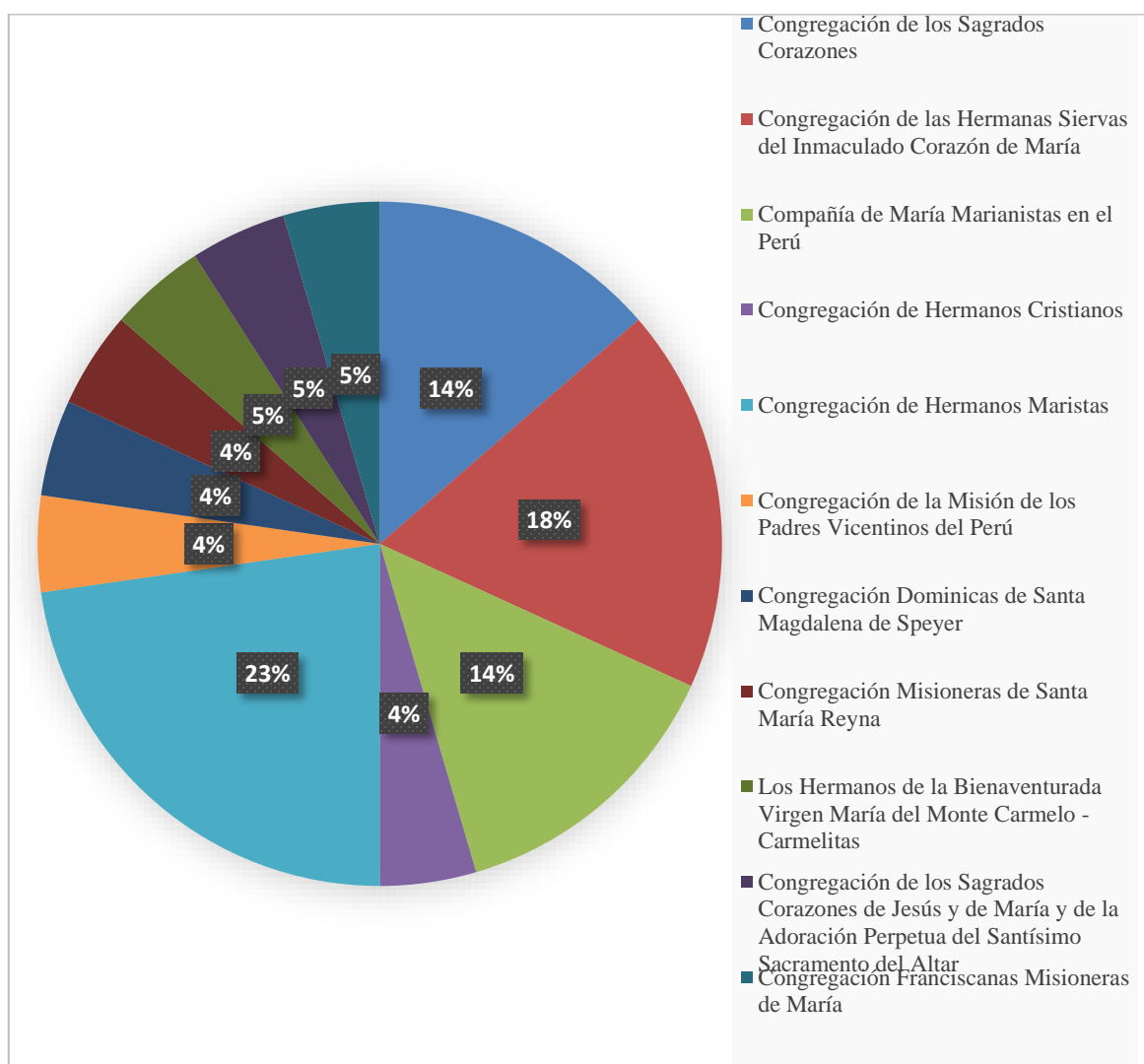


Gráfico 1: Colegios de las congregaciones católicas en el Perú. Adaptado de N° 1-9, por Signo, 2016

Dentro de las congregaciones religiosas católicas, cabe resaltar a la Congregación IHM, la cual alcanza el 18% del total de colegios religiosos católicos y desarrollan una labor

educativa a niños y niñas en sus diferentes colegios. A continuación, conoceremos más sobre la Congregación IHM y su propuesta educativa.

1.2 Congregación IHM y su labor educativa

Según la Constitución de la Congregación IHM, la congregación tiene como apostolado principal la Educación Católica, tal como figura en su artículo 43:

“Las hermanas participan en la misión redentora de la Iglesia a través del Ministerio de la Educación Católica. Debido a que la Educación Católica consiste primordialmente en comunicar a Cristo y en contribuir a formar a Cristo en las vidas de los demás, cada hermana participa de la misión apostólica de la Congregación con el testimonio de Cristo en su vida y la entrega generosa a su servicio” (p.47)

Este mismo propósito es el que concuerda con el proyecto educativo de la congregación, el cual contempla en su estructura “un currículum evangelizador para conformar una comunidad capaz de anunciar y desarrollar de forma orgánica y sistemática, desde sus diversos componentes y ámbitos, las actitudes y competencias de aquellos valores propuestos por Jesús en el Evangelio.” (PEI, 2013, p. 23)

Además, el carisma de la Congregación se refleja en el servicio a Dios y hacia los demás, virtudes que se proyectan a la comunidad a través de su labor educadora, es decir, la comunidad educativa se compromete a responder las necesidades de los demás, de los alumnos, quienes a través de los más necesitados viven experiencias de solidaridad y cariño hacia el prójimo.

El personal docente de los colegios pertenecientes a la Congregación IHM tiene como base a Jesús, educa hacia un proyecto en el que:

“Jesús revela y promueve el sentido de la existencia y la transforma, capacitando a la persona para vivir una vida nueva; es decir, para pensar, querer y actuar

según la Palabra de Dios, haciendo de las bienaventuranzas la norma de su vida”
(PEI, 2013, p. 25)

1.3 Cultura organizacional

1.3.1 Definición

La descripción de la cultura organizacional de una empresa se asemeja a la descripción particular de las características de la personalidad de un individuo y que lo diferencian o lo hacen único en su proceder. De este modo, también cada empresa tiene una realidad única, un estilo diferente de manejo de sus empleados y proyección dentro y fuera del mercado.

De acuerdo a Robbins (2010) la cultura organizacional es en conjunto “los valores, principios y tradiciones compartidas y la forma de hacer las cosas, los que influyen en la forma de actuar en los miembros de una organización” (p.48).

Para efectos de conocer la realidad de los colegios católicos, les presentamos en el siguiente párrafo información sobre la cultura que se vive en este rubro en general.

1.3.2 La cultura organizacional en instituciones educativas

Los empleados usualmente aprenden sobre la cultura de una empresa por varios canales. De acuerdo a Robbins (2010), los adquieren a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje (p.50-51). Para el caso de las instituciones educativas no es diferente, según el estudio de Martinic, Anaya y Torrendel (2008), la cultura de toda organización da cuenta a la dimensión simbólica y esta da sentido a las prácticas e interacciones en la organización, con dimensión simbólica se refiere a los valores, conocimientos, ritos, reglas y normas formales e informales que sirven para esta orientación (p.97). Entonces, podemos concluir que la cultura es la base para las relaciones interlaborales. Por otro lado, cabe señalar que las

instituciones educativas se caracterizan por buscar la formación integral de los estudiantes reforzando mucho los valores humanos.

Justamente parte de la cultura la sintetizan en una herramienta de gestión, la que se denomina Proyecto Educativo Institucional, el mismo que contiene la historia de la institución, la misión, la visión, los objetivos, los valores, los principios, el reglamento interno y otros elementos.

1.4 Clima organizacional

1.4.1 Definición

El concepto de clima organizacional contiene ciertas características objetivas y subjetivas que se dan dentro de una organización y que pueden ser sostenibles en el tiempo o modificables de acuerdo a circunstancias que influyen.

Al respecto, Gan y Berbel (2007) nos indican que: “El clima organizacional está condicionado tanto por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización” (p.170). Es decir, el clima institucional se ve influenciado tanto por las personas que conforman una organización, así como las reglas y normativas que se dan para regular el funcionamiento de la misma.

En tal sentido, el clima laboral puede presentar diversas dimensiones y valoraciones consideradas como variables que influyen en el mismo. A continuación, según Gan y Berbel (2007), les presentamos algunas:

- Las condiciones físicas y confort para realizar el trabajo dentro de la organización.
- Las percepciones que tienen los empleados dentro de la misma empresa, como ven su trabajo comparado con el resto y si les da una valoración distinta o no.

- Las regulaciones estructurales dentro de la empresa. Como el empleado percibe el clima laboral y si hay elementos que condicionan el buen funcionamiento y desarrollo de su trabajo. Los procesos, la comunicación, dirección, tecnología, etc. influyen en la percepción de un buen clima laboral o no.
- Los elementos que facilitan o no el desenvolvimiento de su trabajo, ya que esto representa si el trabajador está satisfecho laboralmente. (p. 170).

Entonces podemos decir que el clima laboral está basado en percepciones, como el empleado “percibe” su ambiente laboral y si la empresa contribuye o no a mejorarlo. Así también lo señalan Gan y Berbel (2007): “el clima es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional” (p. 171).

Si lo enfocamos desde este punto de vista, el clima laboral es el conjunto de factores que afectan al individuo, su ambiente laboral (cultura, pertenencia al equipo, ambiente de trabajo, etc.) lo que permitirá definir si existe un buen clima laboral o no, a través de la medición de la satisfacción de los miembros integrantes de una organización.

1.4.2 Características del clima laboral

Para que conozcamos un poco más del clima que viven los colaboradores en sus centros de labor tenemos que saber también los intereses que tienen. Como sabemos cada persona es un ser individual y único por tanto podemos recurrir a muchas teorías psicológicas que nos indican en que nos basamos los seres humanos para sentirnos a gusto con las actividades y lo que nos puede motivar a realizarlo.

Entre una de las teorías psicológicas reconocidas tenemos la de Maslow (1943), donde nos detalla las necesidades identificadas por él y ubica en los niveles superiores las sociales, de

estima y de autorrealización y en los niveles inferiores las necesidades de seguridad y fisiológicas.

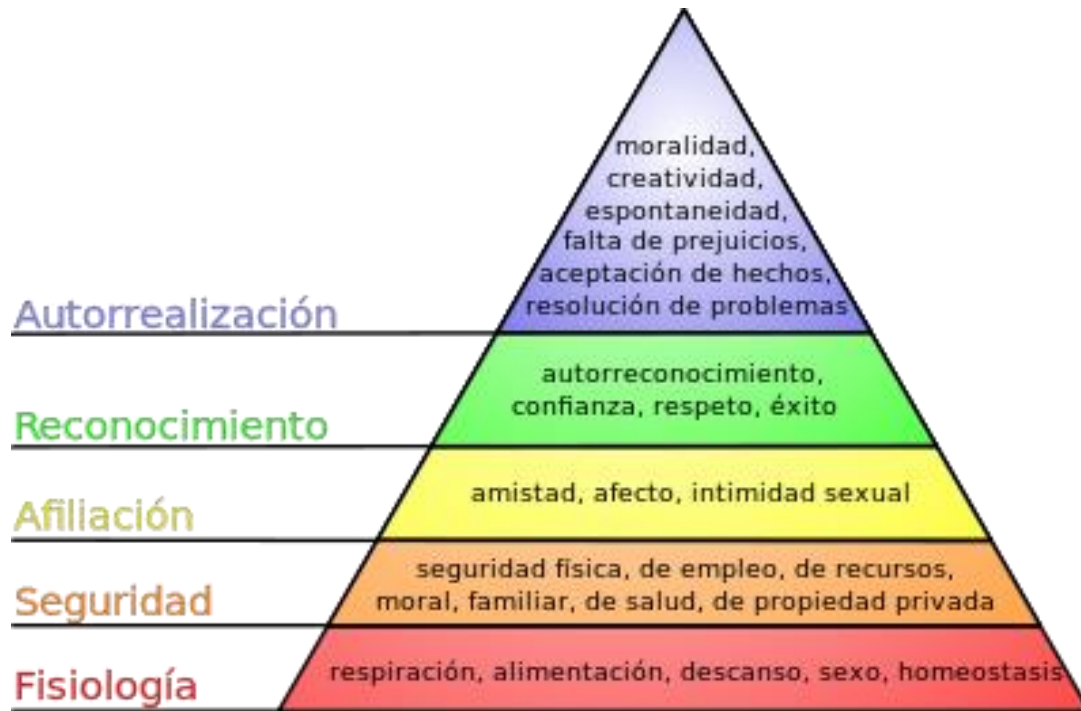


Figura 1: Pirámide de Maslow. Adaptado de “*Administración*” p. 341-342, por Robbins, Décima Edición, 2010, México D.F.: Pearson Educación.

Con el fin de entender cuáles son las motivaciones de los empleados tenemos que evaluar los perfiles incluso desde el momento de la contratación. Este autor le da prioridad a los factores de Autorrealización y Reconocimiento.

A continuación, podemos conocer el clima que identificamos en instituciones religiosas en un país sudamericano.

1.4.3 Clima laboral en instituciones educativas religiosas

Para acercarnos al tema de investigación, hemos encontrado investigaciones referenciales sobre instituciones del entorno religioso sobre todo en temas relacionados a su cultura y clima

en Chile. Debido a la cercanía geográfica, las similitudes en lenguaje y religiones entre otros hemos analizado información sobre la cultura organizacional en sus colegios católicos.

El clima de la organización educativa al interior es definido según Martinic, Anaya y Torrendel (2008) como una comunidad afectiva y acogedora, en la que se diferencian dos sentidos, representación de familia y la representación de institución formal. Tomando que lo percibido dentro de la representación de familia se preocupan más por el clima interno y la afectividad entre sus integrantes, considerando además la autoridad sagrada que procura la homogeneidad en el trato muy a pesar de las jerarquías existentes, para estos colegios la población es menor a 550 estudiantes y basan la selección de sus educadores en su compromiso y catolicidad. Por otro lado, tenemos los percibidos como institución que, a diferencia de la representación anterior, tiene mayor población y su selección es basada en la calidad profesional de los educadores. Además, tiene separada en su estructura la autoridad pedagógica de la pastoral. (p. 106-110).

En resumen, encontramos que las instituciones educativas con menor población se diferencian de las de mayor población por el tipo de selección de los profesionales en educación.

1.5 Evaluación de desempeño

1.5.1 Definición

El término “evaluación”, seguramente, nos es muy familiar ya que en diversos ámbitos de nuestra vida ha sido aplicado y en nuestra mente tiene asociaciones con números, letras, o palabras como “bueno”, “muy bueno” y otras; sin embargo, en este apartado presentaremos algunas definiciones realizadas por expertos en Recursos Humanos para poder tener mayor

precisión acerca de la “Evaluación del desempeño”, a continuación, revisaremos las siguientes:

Según Chiavenato (2009): “Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y el potencial de desarrollo” (p. 245)

En palabras de Newstrom (2011): “Es una necesidad organizacional que se basa en criterios bien definidos y objetivos” (p. 146).

Asimismo, Werther y Davis (2008) sostiene que: “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización” (p. 302).

Entonces, podemos darnos cuenta que las citadas definiciones nos refieren a objetivos o metas, en este sentido es posible deducir que la evaluación busca medir cómo es que cada colaborador cumple con los objetivos que tiene su puesto y cuales aún no ha alcanzado, de modo que esto le permita mejorar su desempeño y contribuir de mejor forma a las metas organizacionales.

1.5.2 Objetivo de la evaluación de desempeño

En las empresas de hoy, evaluar es un proceso que siempre se lleva a cabo y no sirve sólo para decidir la permanencia en el puesto o identificar los aspectos a mejorar, sino que también hay otras razones para su ejecución. En relación a lo anterior, Chiavenato (2009) nos indica siete razones para evaluar el desempeño.

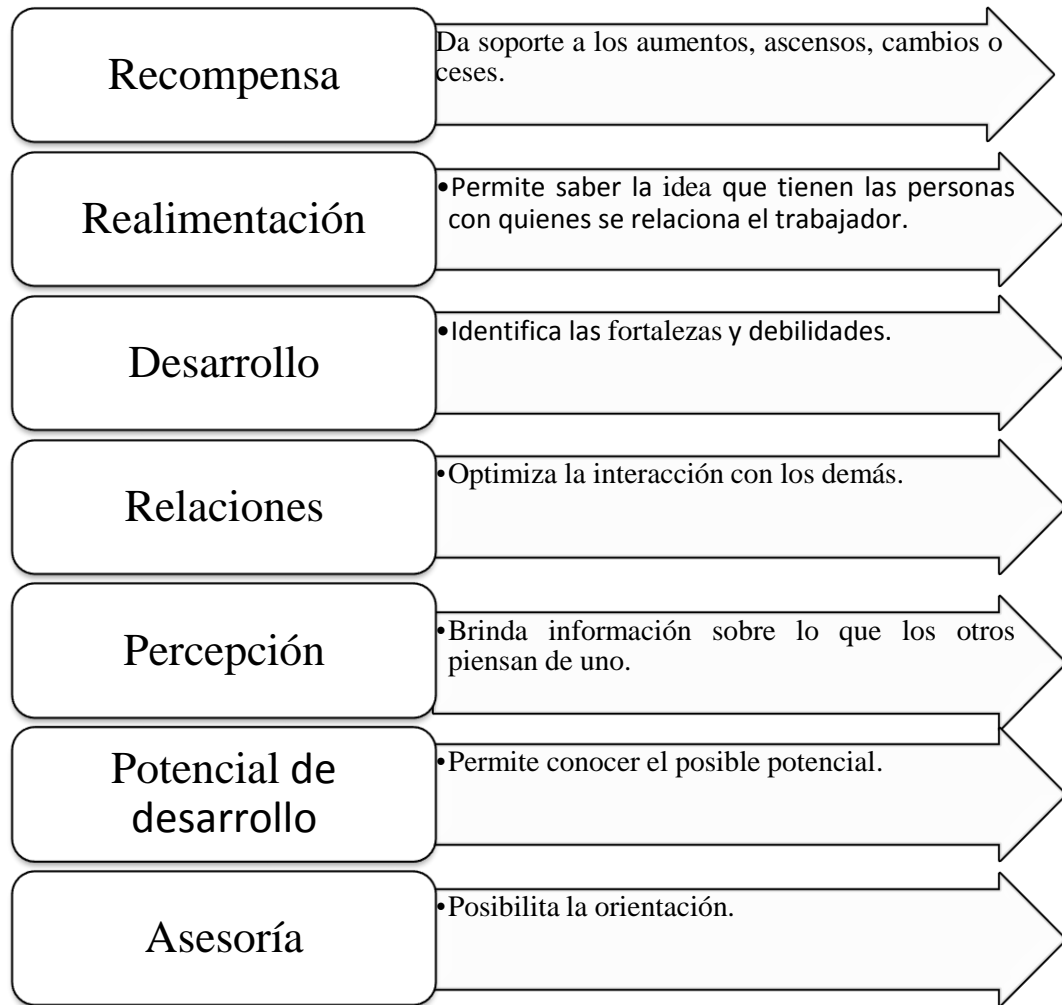


Figura 2: Razones por las que se debe evaluar. Adaptado de “*Gestión del talento humano*” p. 247-248, por Chiavenato, I. 2009, México D.F.: Mc Graw Hill.

De las razones expuestas, podemos inferir que evaluar es un proceso que brinda información muy valiosa porque permite que se pueda realizar una retroalimentación de qué está logrando la organización y cómo es que cada colaborador contribuye a ello, asimismo posibilita que se pueda saber lo que el jefe o los compañeros piensan de uno, cómo perciben el aporte, la relación que tenemos con los demás y cómo esta puede favorecer nuestro trabajo; información que ayuda a establecer planes de mejora o desarrollo según la calificación que se obtiene, todo esto con miras a que la organización cumpla su misión y avance hacia su visión.

Por otro lado, también es necesario precisar que este proceso será eficaz, según Fernández (2004), si consideramos cuatro pasos: determinar la(s) finalidad(es) por la(s) que lo lleva a cabo, adecuar la evaluación a la(s) finalidad(es) determinada(s) así como al puesto, dotar de información y entrenamiento necesarios a quienes tienen roles más activos en la evaluación, por último, analizar y evaluar si en efecto se está alcanzando la finalidad propuesta, caso contrario, será necesario algún cambio (p. 114-115).

1.5.3 Consideraciones para la entrevista de evaluación

Los sistemas de evaluación empleados son diversos, pero en general se orientan a evaluar la productividad, la asistencia y responsabilidad, las relaciones laborales y el compromiso; así mismo, los resultados se suelen comunicar a través de una entrevista, usualmente, semestral o anual.

Respecto a la entrevista, Newstrom (2011), nos brinda algunos alcances para que esta sea más beneficiosa, tales como: basar los comentarios o recomendaciones en fuentes objetivas, saber cuáles son las tareas que desempeña el colaborador, tener indicadores que busquen medir el perfil del puesto, escuchar activamente, tomar en cuenta las iniciativas y propuestas de los colaboradores, reconocer el trabajo bien ejecutado y procurar que la entrevista sea horizontal y abierta (p. 148).

Tener en consideración las recomendaciones anteriores, propiciará que la evaluación no sea considerada como un proceso tedioso para el colaborador o surja la percepción que esta no es imparcial, sino que lo considere como un proceso a través del cual podrá potenciar sus habilidades para beneficio de la organización o el brindarle un reconocimiento por lo realizado.

1.5.4 Evaluación de desempeño docente

Tal como lo vimos líneas arriba, las evaluaciones de desempeño tienen objetivos que van más allá de medir sólo el rendimiento, y aunque esta práctica esté generalizada, las empresas u organizaciones adoptan diferentes sistemas. En relación a lo anterior, Werthem y Davis (2008), indican: “Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables” (p.305). Por tanto, podemos colegir que los sistemas, herramientas e indicadores de evaluación son diferentes pues estos son diseñados en función al perfil del puesto y las tareas que desempeñe el colaborador.

Por ello, es que la evaluación del docente tiene ciertos lineamientos y objetivos que lo distinguen. Según el Artículo 44 del Reglamento de la Ley N° 29944, el objetivo es:

“(a) Comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor establecidos en los dominios del Marco de Buen Desempeño Docente; (b) Identificar las necesidades de formación en servicio del profesor para brindarle el apoyo correspondiente para la mejora de su práctica docente; (c) Identificar a los profesores cuyo desempeño destacado les da posibilidad de acceder a los incentivos (...)”. (p. 22-23)

Si bien es cierto el Reglamento de la citada Ley, es aplicado a la Carrera Pública Magisterial, es decir al personal docente que labora en las instituciones educativas públicas, nos permite analizar que también se cumple con ciertas razones indicadas por Chiavenato, como es el caso de lo relacionado con el desempeño, el desarrollo del potencial y el incentivo al personal sobresaliente.

Para efectos de nuestra investigación es preciso indicar cuáles son los dominios y las competencias dictadas por el Ministerio de Educación que se evalúan en los docentes del sector público pues nos permitirán tener referencias acerca de cómo se ejecuta el proceso de evaluación.

Según el Marco del Buen Desempeño Docente (2012), se evalúan cuatro dominios.

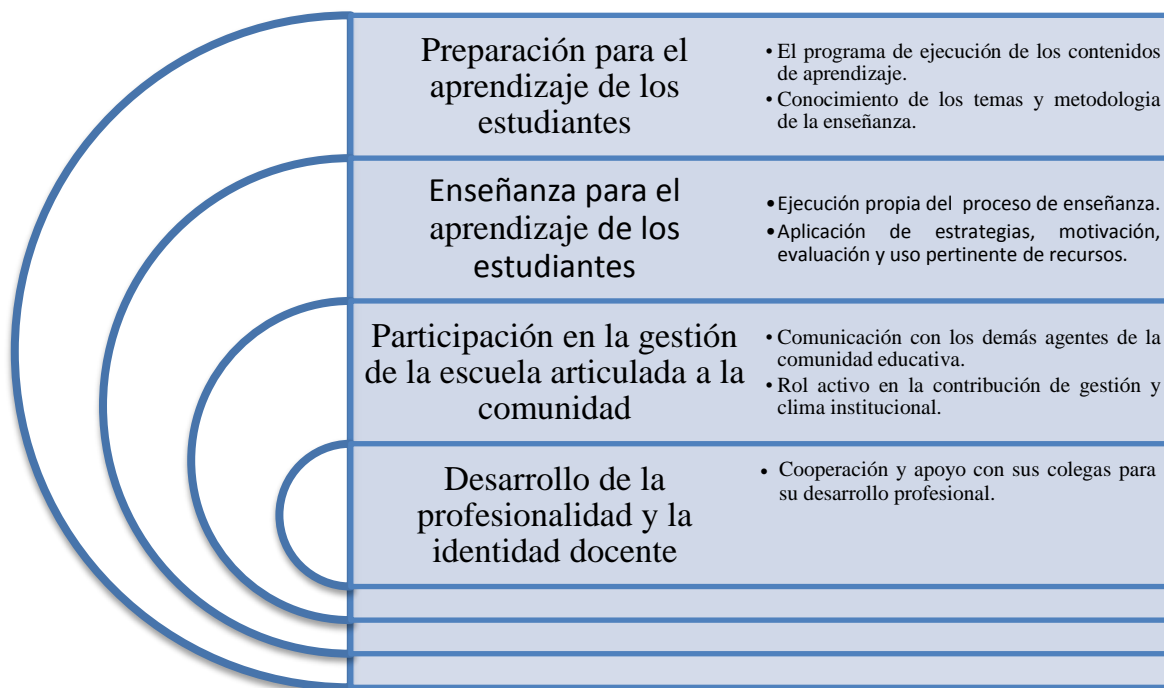


Figura 3: Los 4 dominios del Marco de Buen Desempeño Docente. Adaptado de “*Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED*”, p. 17-18, por Ministerio de Educación. 2012, Lima: MINEDU.

Estos cuatro dominios a su vez, buscan evaluar las siguientes competencias (Figura 4):

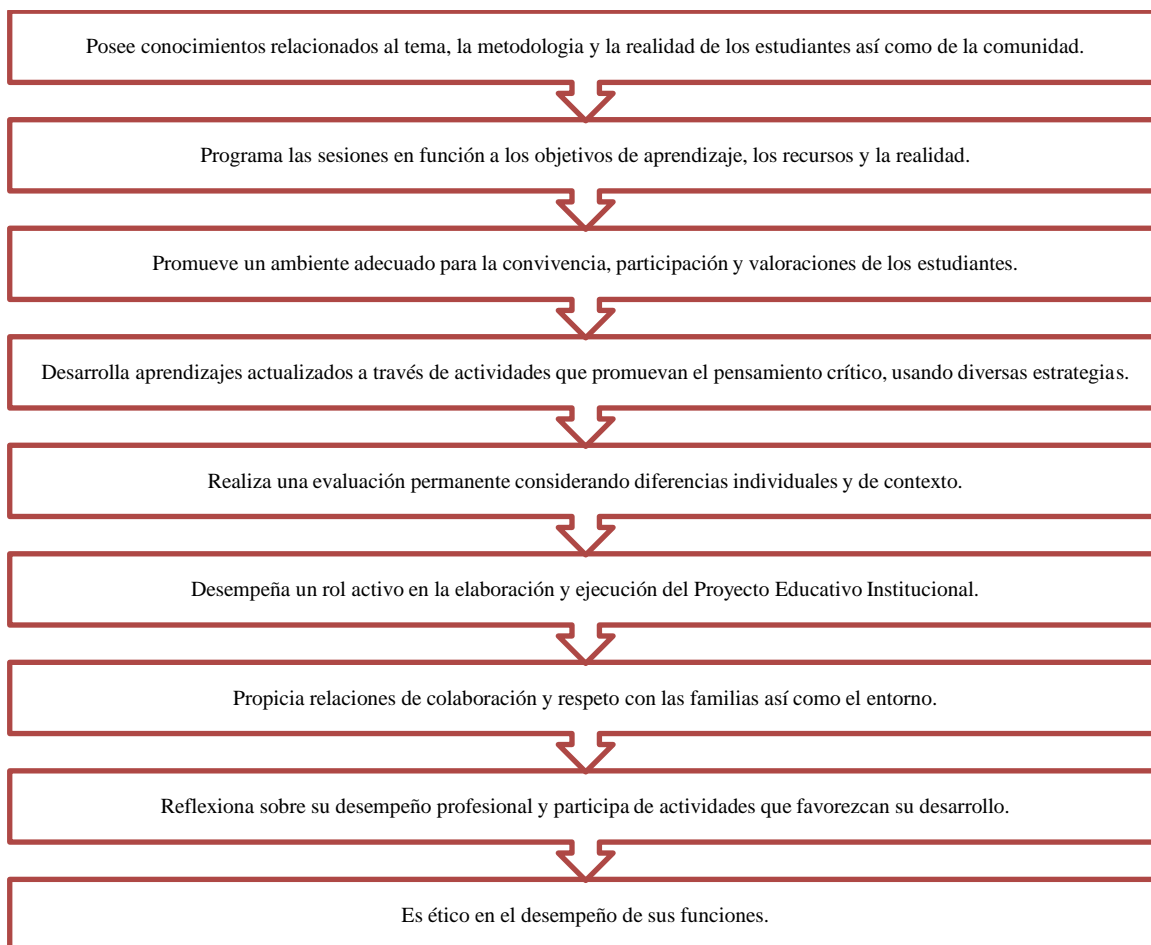


Figura 4: Las nueve competencias del Marco de Buen Desempeño Docente. Adaptado de “Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED”, p. 22-34, por Ministerio de Educación. 2012, Lima: MINEDU.

A partir de la información presentada sobre los dominios y competencias del desempeño docente que considera el Ministerio de Educación y la finalidad de la evaluación de desempeño, podemos comprobar que las competencias se evalúan en función a las tareas que se han diseñado para cada puesto. Y aunque la evaluación del docente tiene que focalizarse en poder lograr que los aprendizajes que se han propuesto en el Diseño Curricular Nacional, también guarda relación con las propuestas de expertos en recursos humanos que coinciden en señalar que parte de la evaluación es considerar la relación con los demás, los logros, la

iniciativa y desarrollo profesional, y la contribución que hace el colaborador al desarrollo de la institución.

Por otro lado, como lo indicamos en el párrafo anterior los aprendizajes fundamentales y básicos que se deben desarrollar en la educación de cualquier parte del país están señalados en el Diseño Curricular Nacional, sin embargo, este se puede diversificar de acuerdo al contexto y a los estudiantes.

En tal sentido, tenemos que si bien es cierto el Ministerio de Educación se encarga de normar los contenidos que se aplican para la Educación Básica Regular en el país, esto no ocurre con el proceso de evaluación de desempeño docente. En otras palabras, la evaluación en las instituciones educativas estatales puede ser diferente a la de las instituciones educativas privadas. Particularmente, el caso de los colegios pertenecientes a la Congregación IHM, evidenciamos ciertas diferencias (Ficha de Evaluación de Desempeño Docente- Anexo 01).

Entre la diferencia más notoria tenemos que en los colegios de la Congregación IHM hay indicadores relacionados con la responsabilidad, puntualidad en la entrega de documentos pedagógicos, evaluaciones, comunicación de notas y tareas; desarrollo de proyectos de investigación y la rigurosidad con la ortografía en la presentación de trabajos, mientras que en los colegios estatales se evalúan competencias que también se relacionan con el manejo de documentos pedagógicos y adecuado uso de recursos didácticos así como de evaluación, no detalla acerca de la aplicación de proyectos de investigación ni enfatiza rigidez en la ortografía. Sin embargo, ambos coinciden en evaluar la aplicación de estrategias y metodologías para el logro de aprendizajes, uso de materiales didácticos apropiados y una evaluación permanente.

Por otro lado, también es preciso señalar que en el Artículo 60 de la Ley de la Reforma Magisterial se establece el incentivo por excelencia profesional y desempeño destacado, es decir desarrollan un proceso de evaluación que también les permite reconocer al personal docente que destaca para de esta forma motivarlos en el ejercicio de sus funciones.

1.6 Distribución de incentivos

1.6.1 Escenarios empresariales y naturaleza del negocio

Todas las organizaciones tienen actividades que les permiten cumplir con sus objetivos y cuentan con mecanismos de manejo salarial para compensar el trabajo realizado por el personal. Sin embargo, las empresas de una u otra manera se encuentran afectadas por diversos factores externos como internos que las hacen únicas, lo cual también tiene repercusión en el salario de los colaboradores. Al respecto, Segura (2011), nos indica que para orientar adecuadamente las remuneraciones se debe tener cuenta las características del negocio y la forma de gestión de la misma (p.10).

Para diseñar una estructura de remuneraciones es importante tener un enfoque claro sobre el modelo de negocio identificando las características que la determinan en su funcionamiento, evaluar si las actividades son previsibles o estables. En otro caso, si la actividad se mueve en un entorno inestable e imprevisible, estas características nos dificultan prever los efectos futuros de nuestras actuales decisiones. Por consiguiente, sea un escenario de alta o baja incertidumbre, es necesario establecer para cada caso, un estilo diferente de planeación, organización, dirección, control y valores (p.12).

La gestión por escenarios permitirá orientar las acciones en el campo salarial al respecto el autor dice: “El modelo de administración por escenarios proclama la ineludible correspondencia entre cuatro variables fundamentales de la administración: el escenario, la

estrategia, la estructura organizativa y el eje de dirección de las personas...” (Segura, 2011, p. 32).

De esta manera, se tendrá la estrategia a seguir para el manejo de la empresa, en función a ello determinar la estructura y la dirección de las personas al designar un puesto de forma permanente o un rol supeditado a cumplimiento de metas. El sistema de pago de remuneraciones se da en los casos como salarios o haberes.

1.6.2 Alcance de las remuneraciones

Sabemos que no siempre todos tenemos los mismos salarios pues no realizamos las mismas funciones ni cumplimos un mismo perfil, pero qué sucede cuando alguien realiza las mismas funciones que nosotros y percibe por ello una remuneración diferente, entonces pueden surgir conflictos. Respecto a lo anterior, Segura (2011), nos recomienda que para propiciar un clima laboral favorable es necesario que exista un equilibrio entre la consistencia salarial interna y externa. Estas variables están asociadas directamente al clima laboral, al interior de la organización el trabajador que interactúa día a día puede verificar y percibir si en condiciones iguales de trabajo se presentan diferencias en las remuneraciones esta situación produce sentimientos de frustración e indignación que impactan directamente en el clima laboral. Así mismo, si en empresas similares existe una diferencia en el pago de remuneraciones se genera una sensación de injusticia y un clima laboral desfavorable (p. 42).

Es importante que la revisión de un diseño y estructura del puesto de trabajo permita determinar el valor del puesto de trabajo con claras líneas de autoridad. Desde el lado externo establecer periódicamente un mecanismo de actualización automática del sistema salarial respecto a los pares del mercado y mantener su vigencia para el equilibrio salarial.

1.6.3 El salario y la evaluación de desempeño

Contar con un diseño del puesto y una evaluación de desempeño que sean adecuados ayudará a desarrollar un clima laboral más favorable. Esto también lo señalan Torres y Jaramillo (2015), quienes proponen establecer una estructura de pagos competitiva para el cargo ofrecido y evitar la sensación de injusticia o reacciones emocionales negativas que conlleven a una rotación externa. (p. 41).

Sin embargo, el problema no es solo que el pago sea competitivo en el mercado; sino, que también es necesario considerar otros factores. Aquí también, cabe mencionar que de acuerdo con Mondy (2011), las evaluaciones de desempeño del personal, por lo general, son asignadas a los jefes y el éxito de esta gestión depende en gran medida de la capacitación de estos, una aplicación pertinente y una clara definición de los criterios de evaluación. (p. 253).

En líneas generales, los autores proponen que es necesario tener salarios competitivos y justos que permitan retener al personal y que estos procesos de evaluación se lleven a cabo por personas capacitadas para ello. Lo planteado es válido no sólo para el campo empresarial sino también en el ámbito educativo, específicamente el sector estatal pues con respecto al privado los lineamientos son propios de cada entidad. Entonces presentamos en la siguiente tabla, lo aplicado en las instituciones educativas públicas:

Tabla 1: Remuneración íntegra mensual por escala magisterial

Escalas	Jornada laboral		
	24 Horas	30 Horas	40 Horas
EBA Avanzado		EBR (inicial/primaria/secundaria)	Directivos
		ETP/EBE/EBA	Especialistas
		Inicial-intermedio	jerárquicos

Octava	3234,19	4042,74	5390,32
Séptima	2861,02	3576,27	4768,36
Sexta	2487,84	3109,80	4146,40
Quinta	2114,66	2643,33	3524,44
Cuarta	1741,49	2176,86	2902,48
Tercera	1554,90	1943,63	2591,50
Segunda	1368,31	1710,39	2280,52
Primera	1243,92	1554,90	2073,20

Ministerio de Educación (2013), Ley de Reforma Magisterial, Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe>

Tal como se puede apreciar la Carrera Pública Magisterial está estructurada en ocho (8) escalas magisteriales y cuatro (4) áreas de desempeño laboral (Educación Básica Alternativa, Educación Básica Regular, Educación Técnico Productiva y Educación Básica Especial) con un promedio de 4 años de permanencia en cada escala. Asimismo, la Remuneración Integral Mensual (RIM) es un monto que se entrega a todos los docentes nombrados. Cuadro elaborado tomado como referencia en base al valor de la hora semanal mensual de trabajo de un profesor de primera escala (S/.51.83) y al porcentaje de incremento por escala.

En conclusión, en el sector educativo estatal, el salario es variable y este guarda relación con la escala en que se encuentra el docente, la cantidad de horas de trabajo y el área de desempeño.

De esta forma, en este primer capítulo hemos presentado información teórica relacionada con las variables de la investigación que nos permitirá tener herramientas para profundizar el posterior análisis.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

2.1.1 Propósito de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal el análisis del sistema de evaluación de desempeño y la distribución de incentivos aplicados al personal docente para determinar las principales estrategias de mejora de dichos factores a fin de favorecer el clima laboral en los colegios de la Congregación IHM.

Este se cumplirá a través del conocimiento y análisis tanto de las características como de las herramientas de evaluación de desempeño docente. Además, a través de información de primera fuente, identificaremos el clima laboral en los colegios de la Congregación IHM. En este sentido, determinamos que tiene un alcance descriptivo pues como lo mencionamos se busca no sólo conocer sino también describir el contexto del clima laboral, así también las características que presenta y diferencias existentes según el tipo de trabajador en los colegios de la Congregación IHM.

Por otro lado, el logro de nuestro objetivo principal implica el recoger información relacionada con la distribución de incentivos, la evaluación de desempeño docente y el impacto que estas variables pudiesen tener en el clima laboral. Por tanto, también presenta alcance correlacional al asociar las variables citadas.

2.1.2 Tipo de investigación

Según el enfoque, desarrollaremos una investigación cualitativa pues buscamos analizar a profundidad el impacto de la evaluación de desempeño del personal docente en el clima laboral y cómo este se podría mejorar por lo que para el recojo de información hemos planteado una serie de preguntas que no procesan datos numéricos, sino que permiten recoger información descriptiva.

Dentro este tipo de enfoque, desarrollaremos la teoría fundamentada. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican: “el planteamiento básico del diseño (...) es que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos” (p. 493).

Relacionando lo anterior con el objetivo planteado tenemos que a través de nuestra investigación cualitativa buscamos entender el impacto que puede tener una adecuada evaluación del personal docente y una distribución equitativa de incentivos en el clima laboral de los colegios de la Congregación IHM, entendiendo que este tipo de institución está clasificada como sin fines de lucro.

Por ello, la investigación es de teoría fundamentada al analizar las variables citadas específicamente en el contexto de una organización educativa religiosa, a través de entrevistas semiestructuradas.

2.1.3 Preguntas de la investigación

El logro de nuestro objetivo principal nos ha llevado a plantearnos las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las razones por las que se produce baja satisfacción laboral en el personal docente?
- ¿Cuáles son los criterios utilizados en la evaluación de desempeño docente y si estos se ajustan al perfil del puesto?
- ¿Cuál es el impacto que tiene la inexistente relación entre la distribución de incentivos y los resultados de la evaluación de desempeño docente en el clima laboral?
- ¿Cuáles son las herramientas de evaluación de desempeño que se ajustan al perfil de puesto del personal docente?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral observado en los colaboradores de otros grupos ocupacionales de los colegios de la congregación?
- ¿Cuáles son las principales características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de otros grupos ocupacionales?

2.2 Contexto

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

A continuación, presentamos la bitácora donde hemos realizado las anotaciones al detalle de las observaciones realizadas antes, durante y después de la ejecución de las entrevistas semiestructuradas al personal docente, administrativo y directivo, las mismas que realizamos en nuestras visitas a los colegios Inmaculado Corazón, San Antonio, Villa María La Planicie y Villa María Miraflores, los cuales son parte de la Congregación IHM.

Tabla 2: Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general

Contexto/ Segmento	Docentes con 1 a 5 años de servicio	Docentes con 6 a 15 años de servicio	Docentes con 16 a 25 años de servicio	Docentes con 26 a más años de servicio	Personal administrativo	Personal directivo
Observaciones antes de la entrevista	<p>Similitudes: Los colegios estaban en actividades internas. El ambiente en tres de los colegios fue privado e iluminado.</p> <p>Diferencias: En uno de los colegios la entrevista fue con mayor celeridad porque era su clausura interna. El ambiente fue completamente hermético.</p>	<p>Similitudes: Tres de las cinco entrevistas fueron desarrolladas en ambientes poco acondicionados. Con poco tiempo asignado para las mismas.</p> <p>Diferencias: En el primer colegio tenían conocimiento de la razón de las entrevistas, en el último no tenían noción del motivo.</p>	<p>Similitudes: Tres de las profesoras entrevistadas son del mismo colegio y estuvieron con bastante incertidumbre.</p> <p>Diferencias: Solo a una de ellas se le tuvo que explicar aparte porque llegó tarde para la introducción inicial.</p>	<p>Similitudes: Las entrevistas se desarrollaron en un ambiente cerrado, que permite hacer las entrevistas correspondientes. Hubo ruido alrededor por la proximidad de la avenida.</p> <p>Diferencias: Se escuchó otras conversaciones de otras reuniones que se llevaban con padres de familia.</p>	<p>Similitudes: Dispusieron de un ambiente para las entrevistas, el mismo que era cerrado, iluminado y cómodo. Hubo ruido alrededor ya que estaba cerca de la avenida.</p> <p>Diferencias: Algunas de las salas no permitían ver las instalaciones o el desarrollo de las actividades de los colegios.</p>	<p>Similitudes: El personal de atención manifestó buena disponibilidad para la preparación de la entrevista que se realizó en la sala de espera de la Dirección, asimismo, preguntaron si necesitábamos algún material adicional como lápiz, lapicero, etc.</p> <p>Diferencias: Tiempo de respuesta en sacar la cita.</p>
Observaciones durante la entrevista	<p>Similitudes: En los colegios no existe manual de funciones que permita saber cuáles son las funciones de cada persona. Los entrevistados respondieron con mucha participación y colaboración. También manifestaron que no realizan una adecuada EDD.</p> <p>Diferencias: Solo un colegio indicó que siente que hay colaboración entre los compañeros. Los demás indicaron que hay una diferencia entre grupos de profesores.</p>	<p>Similitudes: La mayoría de profesores indicó que las evaluaciones, no resultan en una retroalimentación posterior que los ayude y les sirva de soporte para mejorar su trabajo. La mayoría también indicó tener motivaciones solo personales para hacer un buen trabajo. No conocían la evaluación 360°.</p> <p>Diferencias: Aunque la mayoría indicó sentir que el ambiente se percibe como familiar y además se identifican con las costumbres y creencias religiosas, también dieron indicios de conocimiento de grupos tóxicos y personas que no trabajan entregando su 100%.</p>	<p>Similitudes: Las tres personas entrevistadas desconocían sobre la evaluación 360°. Sienten un compromiso muy grande por el colegio y se identifican con el mismo. Tienen varios años de servicio y sienten que el colegio ha ido avanzando pero que podrían mejorar todavía en varios aspectos.</p> <p>Diferencias: Solo una de ellas brindó mayor información sobre la motivación e indicó que no era como debería ser.</p>	<p>Similitudes: Indican que tienen un buen ambiente laboral, están de acuerdo con las EDD que se realizan para el personal docente y señalan que hay aumentos para determinadas personas, sin embargo, estos deberían ser para todos porque no hay aumento hace tiempo y están a la espera.</p> <p>Diferencias: no todos se quejan del aumento de sueldo, hay retroalimentación en algunos casos y no todos participan en las actividades que realiza el colegio.</p>	<p>Similitudes: Muestran colaboración y disposición a responder, ya sea de forma breve o detallada. En la mayoría de locales sienten que el clima es bueno y tienen incentivos de diferente índole, aunque en algunos casos desconocen el criterio porque se les otorga. Respecto a la retroalimentación es breve y en otros inexistente, así como la EDD.</p> <p>Diferencias: En una de las sedes, hubo cierto "temor" para hablar sobre temas como incentivos, salarios, evaluación y no quisieron ser grabados. Asimismo, manifestaron su malestar respecto a los incentivos y la administración de recursos humanos.</p>	<p>Similitudes: Hubo buena disposición y trato durante la entrevista. Las entrevistas se llevaron a cabo en las oficinas de Dirección, brindándose comodidad. Respecto a la EDD, indicaron que sólo se aplica a los docentes.</p> <p>Diferencias: La entrevistada de VMLP opina que la EDD y el clima son puntos álgidos.</p>
Observaciones después de la entrevista	<p>Similitudes: Hubo un tiempo de espera entre una y otra entrevista.</p> <p>Diferencias: Solo en un colegio, nos preguntaron sobre el tema de investigación y les pareció interesante.</p>	<p>Similitudes: Los colaboradores mostraban curiosidad e incertidumbre por las entrevistas, aunque fueron muy amables, también se mostraban dudosos en brindar detalles sobre aspectos negativos.</p> <p>Diferencias: Un entrevistado indicó que los incentivos podían mejorarse pues los elogios no le parecían suficientes.</p>	<p>Similitudes: Las entrevistadas agradecieron el interés de investigación.</p> <p>Diferencias: Una de ellas consultó sobre la confidencialidad de la información.</p>	<p>Similitudes: Agradecieron el interés por el tema de investigación.</p> <p>Diferencias: Hubieron tiempos de espera entre una entrevista y otra.</p>	<p>Similitudes: Se mostraron agradecidos por el interés en visitar y conocer sobre el clima laboral de su colegio.</p>	<p>Similitudes: Agradecieron la entrevista, demostraron mucha atención y cordialidad.</p>
Conclusión general por segmento	<p>Los colegios IHM cuentan con ambientes adecuados para realizar entrevistas. El personal se mostró colaborador y receptivo para contestar a las preguntas. Manifestaron que aspectos que podrían mejorarse</p>	<p>El ambiente para las entrevistas era cómodo. Los entrevistados manifestaron motivaciones personales para la realización de su trabajo. También agregaron que los incentivos podrían mejorarse para aumentar su productividad.</p>	<p>Las entrevistadas se sienten identificadas con el mismo. No obstante, sienten que podrían mejorar en varios aspectos pero solo una de ellas hace mención sobre el clima laboral y motivación con mayor énfasis, las otras dos están conformes o sienten que sólo hay poco por hacer en esa área.</p>	<p>Los ambientes del colegio para las entrevistas fueron los adecuados sin embargo en uno de ellos se escuchaba el debate de otra reunión. Por otro lado, hay un buen ambiente laboral pero no se llevan a cabo aumentos salariales desde hace 10 años. Además, no todos participan en las actividades del colegio.</p>	<p>El ambiente fue cómodo para llevar a cabo las entrevistas. El personal administrativo tenía disposición a colaborar con el estudio. Indicaron que el clima les parece bueno, pero no tienen evaluación o retroalimentación con una frecuencia establecida. Les parece que los incentivos son buenos, a excepción de una sede.</p>	<p>Las entrevistadas son Directoras del Colegio de Miraflores y La Molina, ambas demostraron un alto grado de interés por contribuir con la información solicitada y con los resultados y recomendaciones que les podamos compartir.</p>

2.3 Muestra

2.3.1 Descripción de la muestra

Según los tipos de muestra, planteadas por Hernández et al. (2010), nuestra investigación deberá analizar una muestra no probabilística pues de acuerdo a los objetivos, el interés no es generalizar sino profundizar (p. 394), es por ello que las entrevistas serán realizadas en su mayoría a personal docente.

Es preciso mencionar que según el tipo de investigación (teoría fundamentada) se ha establecido como tamaño de la muestra el recoger 25 casos de entrevistas a personal de los colegios de la Congregación IHM, principalmente docentes, de acuerdo a la siguiente distribución (los siguientes segmentos):

- Tres docentes con uno a cinco años de servicio
- Cinco docentes con seis a 15 años de servicio
- Tres docentes con 16 a 25 años de servicio
- Cuatro docentes con 26 a más años de servicio
- Ocho miembros del personal administrativo
- Dos miembros del personal directivo.

2.4 Diseño o abordaje principal

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista o focus

La investigación cualitativa que se realizará en los colegios de la Congregación IHM será el de tipo semiestructurada, este tipo de entrevista nos permitirá abordar directamente a las personas en su ambiente natural, es decir colegios de la congregación, a través de entrevistas que nos permitirán conocer la experiencia del personal, opinión, actitudes, sensaciones y percepciones de las personas que laboran allí. El conseguir información de primera fuente,

permitirá formarnos un concepto del entrevistado, conocer su personalidad, aclarar y profundizar los temas de interés.

Asimismo, tenemos que el problema de investigación implica datos sensibles como evaluaciones de desempeño, remuneraciones e incentivos, los cuales son temas subjetivos y reservados, por esta razón, la entrevista debe ser semiestructurada de forma que nos permita profundizar comprender los factores externos dan origen a las actitudes del personal reflejados en el clima laboral al interior de la organización educativa.

2.4.2 Guía de preguntas

De acuerdo a los objetivos que nos hemos propuesto, planteamos para la aplicación durante las entrevistas, las siguientes preguntas (Tabla 1):

Tabla 3: Guía de preguntas

Clima laboral y sentido de pertenencia
1. ¿Cómo describe el clima laboral? ¿Por qué? ¿Propondría algún cambio o mejora?
2. ¿Consideras estar identificado con la institución? ¿Por qué?
3. ¿Qué actividades internas propone para que se reflejen en un mejor clima laboral?
4. ¿Cómo considera las interrelaciones personales con sus superiores? Frente a algún problema, ¿Siente que lo respaldan? ¿Considera que sus aportes son considerados dentro de la institución?
5. ¿Sabes lo que se espera de usted en el trabajo? ¿Qué espera usted del colegio?
6. ¿Considera que las características de su posición laboral son relevantes para su crecimiento personal y profesional?
Evaluación de desempeño
1. ¿Conoce de qué forma evalúan su desempeño? Y ¿Para qué? ¿Cuál es la frecuencia?
2. ¿Qué criterios de evaluación emplean? ¿Miden adecuadamente sus labores realizadas? ¿Deberían modificarse?
3. ¿Recibió retroalimentación de su desempeño? ¿Hace qué tiempo? ¿Le ha sido útil para su desempeño? ¿Quedó conforme con la calificación?
4. ¿Sus compañeros de trabajo se sienten dedicados y comprometidos a realizar un trabajo de calidad? ¿Por qué?
5. ¿Consideraría favorable aplicar la evaluación de desempeño 360°?

Motivación y desarrollo en la organización
1. ¿Se aplica la motivación extrínseca? ¿Qué estrategias de motivación aplican? ¿Son las adecuadas?
2. ¿Cuáles son sus motivaciones para realice un buen trabajo?
3. ¿El reconocimiento es adecuado en relación a sus funciones? ¿Y comparado con otros? ¿Por qué? ¿Es justo o equitativo?
4. ¿Alguien en su trabajo estimula su desarrollo personal y profesional?
5. ¿Su jefe/supervisor o alguien más en su trabajo, muestra tener interés en usted como persona?
6. ¿Este último año, se presentó alguna oportunidad para aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?, ¿De qué manera?
Incentivos laborales
1. ¿Cuáles son los incentivos que recibe por el trabajo que realiza?
2. ¿Considera que la institución realiza una adecuada distribución de incentivos? ¿Por qué?
3. ¿Considera que los incentivos que otorga la empresa son acorde al desempeño laboral? ¿Hay alguna relación? ¿Algún aporte?
4. ¿Qué actividades deberían aplicarse para promover un buen desempeño?
5. ¿Cree Usted que su remuneración, comparado con lo que otros ganan y hacen en la congregación, está acorde con su responsabilidad asignada? ¿Por qué?
6. ¿En los últimos siete días, ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?, ¿De qué tipo?

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Segmentos

Si bien es cierto, nuestra investigación se centra en el personal docente, decidimos incluir al personal administrativo y directivo pues entre los objetivos también nos propusimos tener conocimiento acerca de cómo se lleva a cabo la evaluación en los otros grupos ocupacionales y cómo perciben el clima laboral. Cabe precisar que, en el caso del personal docente, los segmentamos por años de trabajo en los colegios de la Congregación IHM pues la percepción tiende a sufrir cambios con el tiempo, asimismo para que los entrevistados puedan brindar información comparativa durante su permanencia en la institución. De este modo, determinamos seis segmentos:

- Docentes con uno a cinco años de servicio
- Docentes con seis a 15 años de servicio

- Docentes con 16 a 25 años de servicio
- Docentes con 26 a más años de servicio
- Personal administrativo
- Personal directivo

2.4.4 Categorías

El recojo de información de primera fuente se llevará a cabo a través de entrevistas semiestructuradas donde se aplicará la guía de preguntas que hemos asociado en cuatro categorías, las mismas que han sido elegidas en función a la hipótesis y objetivos planteados. Es decir, al plantearnos como objetivo principal el analizar el sistema de evaluación docente y su impacto en el clima laboral, era necesario recoger y analizar información relevante sobre:

- Clima laboral y sentido de pertenencia
- Evaluación de desempeño
- Motivación y desarrollo en la organización
- Incentivos laborales

2.4.5 El instrumento de investigación

Efectivamente, decidimos basar la entrevista en las categorías mencionadas, para enfatizar y profundizar en las expresiones de los grupos seleccionados. Las entrevistas se realizaron entre un profesional miembro activo del ámbito del colegio, un entrevistador y un observador; estas entrevistas buscaron ser directas y a profundidad. Se realizaron las grabaciones previa autorización de más de la mitad de los entrevistados, a quienes aplicamos las preguntas del cuestionario indicado en el punto 2.4.2.

Cabe precisar que se indicó a los entrevistados sobre la reserva y confidencialidad de lo expresado, resaltando que la información recogida nos permitirá determinar potenciales mejoras en su centro laboral.

Es así como teniendo en cuenta el problema, los objetivos e hipótesis de la investigación, en este segundo capítulo, hemos definido el tipo de instrumento que aplicaremos para recoger la información, los segmentos en que agrupamos a nuestros entrevistados y las categorías sobre las que recogimos la información para proceder al análisis.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1 Segmento 1: Docentes con uno a cinco años de servicio en los colegios de la Congregación IHM

Fueron entrevistados tres profesores, de los que se obtuvo la siguiente información:

- Categoría uno: Clima laboral y sentido de pertenencia
 - Las tres personas entrevistadas en este segmento se identifican con el carisma de la congregación y una de ellas, inclusive, es exalumna (San Antonio).
 - Dos de las entrevistadas manifestaron que el compromiso del personal no es completo y satisfactorio. Sienten que hay un grupo de profesores que no se identifica con el colegio.
 - El clima laboral para los tres puede mejorar, sugieren propuestas como la elaboración de un Manual de Funciones, mayor apertura en la información al personal en general.
- Categoría dos: Evaluación de desempeño
 - Tienen buena relación con sus superiores, aunque una de ellas indica que las evaluaciones no son completamente satisfactorias.
 - Dos de las entrevistadas de la misma sede detallan que la evaluación que reciben es bimestral, lo hace la coordinadora del área y les especifica cuáles son las observaciones, aunque no concuerden generalmente con la apreciación de ellas.

- Uno de los profesores indica que no está familiarizado con las EDD, pero sí recibe apoyo de su Coordinador para la realización de su clase.
- En ninguno de los colegios visitados se realiza la evaluación 360° aunque si conocen en que consiste y uno de ellos está de acuerdo que debería aplicarse para dar una mejor visión a la Coordinación Académica y Dirección de la forma como se manejan las áreas.
- Categoría tres: Motivación y desarrollo en la organización
 - Dos de las entrevistadas de la misma sede, indican que la motivación es intrínseca aprenden de sus alumnas y de sus pares, pero les gustaría que sí motivaran o reconocieran a aquellas personas que realizan bien su trabajo.
 - Reconocen que hay agasajos para el personal y que eso les permite compartir con sus compañeros fuera de las aulas de clase.
 - El profesor indica que sí hay motivación, aunque siempre ha escuchado quejas por el bajo sueldo y el trabajo excesivo. Sabe que el reconocimiento ha sido poco, pero espera que mejore con el tiempo.
- Categoría cuatro: Incentivos laborales
 - Sugieren que los incentivos sean de acuerdo al desempeño laboral y que exista el reconocimiento por su labor.
 - El profesor que tiene un año de servicio, sólo había recibido los incentivos a través de agasajos, todavía no tenía reconocimiento monetario, pero destacó que el colegio trata de mantener una buena organización para todos.
 - Sugieren que los incentivos no sean igual para todos, no saben si lo que reciben está de acuerdo al resto ya que la información no es abierta para ningún profesor.

3.2 Segmento 2: Docentes con seis a 15 años de servicio en los colegios de la Congregación IHM

Fueron entrevistados cinco docentes, con los que hemos podido concluir lo siguiente:

- Categoría uno: Clima laboral y sentido de pertenencia
 - Los docentes entrevistados se identifican con la Institución y sus costumbres.
 - El clima es percibido como positivo por cuatro de los cinco entrevistados, aunque indica que podrían mejorar las condiciones laborales y el clima laboral.
 - Los entrevistados reconocen y valoran los esfuerzos de la Dirección del colegio por mejorar el clima laboral.
- Categoría dos: Evaluación de desempeño
 - Los docentes expresaron no conocer la metodología ni los parámetros de la evaluación para ser calificados
 - Todos los profesores entrevistados tienen claro que pasan por una especie de supervisión en clases a cargo del Coordinador un par de veces al año, pero más allá de la crítica del momento no se desarrollan retroalimentaciones que les puedan servir para mejorar de manera integral como profesionales.
- Categoría tres: Motivación y desarrollo en la organización
 - Encontramos que los docentes entrevistados, manejan su motivación de manera intrínseca, ajena a la que podría otorgar la institución.
 - Un profesor señaló que a veces son necesarios más que los elogios para sentirse reconocidos.
- Categoría cuatro: Incentivos laborales
 - Los incentivos aumentos y/o bonificaciones son identificados como poco congruentes en relación a la responsabilidad.

- Las capacitaciones que se otorgan son para todos de la misma forma (40 horas de capacitación anual) e incluso los bonos. Se mencionó que no existe una relación con el desempeño responsable y la preparación profesional con los reconocimientos.
- Al parecer no está clara esta distribución si es que existiese.

3.3 Segmento 3: Docentes con 16 a 25 años de servicio en los colegios de la Congregación IHM

Fueron entrevistadas tres profesoras, de las que se obtuvo la siguiente información:

- Categoría uno: Clima laboral y sentido de pertenencia
 - Las tres entrevistadas son de una misma sede, de diferentes áreas y se sienten identificadas con el colegio y la congregación, le tienen un cariño especial.
 - Dos de ellas sienten que el clima laboral está mejorando, que hay pequeños espacios para compartir como comunidad, sin embargo la Institución les permite desarrollarse profesionalmente.
 - Una de ellas indicó que el clima laboral tiene mucho que mejorar, no siente el apoyo de la Dirección.
 - Cabe resaltar que dos de ellas tienen o han tenido cargos de confianza y se han sentido respaldadas por la Dirección.
- Categoría dos: Evaluación de desempeño
 - Ninguna de las tres sabía de qué se trataba la evaluación 360°; cuando se les explicó, sí estaban de acuerdo con su aplicación.
 - Su evaluación es más como una observación de clase, reciben los inputs de sus coordinadoras y tratan de mejorar de acuerdo a la información recibida.

- Sienten el apoyo de la Dirección con respecto a su trabajo, han manifestado que toman en cuenta las opiniones e ideas brindadas.
- Categoría tres: Motivación y desarrollo en la organización
 - Una de ellas cree que no hay ningún tipo de motivación en el colegio. Si bien es cierto, su Coordinador monitorea sus clases no considera que eso influya en mejorar el ambiente laboral.
 - Otra de las profesoras por el contrario siente que se le ha brindado el apoyo para asumir un cargo de confianza. Siente motivación y respaldo en todo momento de la Dirección, aunque no ocupe ningún cargo.
 - La profesora que tiene una Coordinación a su cargo, siente también que se les motiva en diversas áreas, sugiere la implementación de más actividades de confraternidad, sin embargo agrega que se podría invertir en cursos de capacitación.
- Categoría cuatro: Incentivos laborales
 - Las tres profesoras opinan que los incentivos deben de mejorar. Indicaron que no saben cuánto es el incentivo que reciben comparado con el resto de sus compañeros.
 - Manifiestan que la tutoría no está bien remunerada y que deberían recibir un adicional pues es un trabajo fuerte y arduo.
 - Sólo una de ellas indicó haber recibido incentivo verbal. En general, opina que la distribución de incentivos no es buena.

3.4 Segmento 4: Docentes con 26 a más años de servicio en los colegios de la Congregación IHM

Fueron entrevistadas cuatro personas, de las que se obtuvo la siguiente información:

- Categoría uno: Clima laboral y sentido de pertenencia

- Las entrevistadas se consideran identificadas con los valores y cultura institucional porque les ha permitido demostrar ante los alumnos y padres de familia durante todos estos años como se trabaja en la Institución.
- En dos de las sedes visitadas, las entrevistadas indicaron que para mejorar el clima laboral se debe mejorar la integración creando espacios donde se les permita socializar y mejorar la comunicación.
- En uno de los colegios se ha percibió cierta incertidumbre porque el año 2017, la Dirección que se encuentra a cargo de una Religiosa pasará a cargo de un personal laico, en ese caso la Sub-Directora pasará a ser la Directora. Como en todo lugar hay grupos de amistad formados, los mismos que podrían verse beneficiados. Se espera que se mantenga la línea de trabajo que se ha venido realizando.
- Categoría dos: Evaluación de desempeño
 - La evaluación del desempeño docente lo realiza el Coordinador una vez al año; pero no todo el personal está de acuerdo con los criterios de evaluación.
 - La mitad de los entrevistados manifiesta que el buen trabajo no se ve reflejado en ningún beneficio económico, es decir el ingreso es el mismo comparado con los demás y que desde hace 10 años no se les incrementa el sueldo.
 - Por otro lado, el personal tiene conocimiento que hubo aumentos en el personal en el último año. Sin embargo, ellos no saben cuándo les llegará el aumento.
- Categoría tres: Motivación y desarrollo en la organización
 - Tres de los entrevistados indica sentirse motivado por el ambiente de trabajo, la infraestructura y las vacaciones. Aspectos valorados en este segmento; esta es la razón que les ha permitido ser parte del colegio tanto tiempo.

- El reconocimiento les parece adecuado cuando realizan un buen desempeño, reciben felicitaciones y a veces algún incentivo material.
- La principal motivación son las capacitaciones pues contribuye con su desarrollo profesional, se les ofrece a todo el personal y en el caso de los docentes es obligatorio.
- Categoría cuatro: Incentivos laborales
 - Se invita a todo el personal a participar en las actividades de apoyo interno y externo, a los que participan y colaboran con el cumplimiento de los objetivos propuestos, se les entrega incentivos.
 - El personal no conoce con claridad cómo funcionan los incentivos.

3.5 Segmento 5: Personal administrativo

Fueron entrevistadas ocho personas, de las que se obtuvo la siguiente información:

- Categoría uno: Clima laboral y sentido de pertenencia
 - La mayoría de los entrevistados describe el clima como cómodo, de tipo familiar, donde se desarrollan diferentes actividades que integran: personal docente, administrativo y de mantenimiento.
 - En dos de las sedes visitadas, los entrevistados indicaron que el clima se está mejorando.
 - La mitad se identifica plenamente con la Institución pues son egresadas del instituto de la Congregación y han tenido la cultura de la organización como parte de su formación.
 - La otra mitad también indica identificarse pues la Institución evidencia preocupación por el personal.
- Categoría dos: Evaluación de desempeño

- El total de entrevistados no ha tenido evaluación durante los dos últimos años. Ellos manifiestan conocer cierto tipo de evaluación, pero referida a los docentes, en su caso desconocen el tipo de evaluación que se ejecute y los criterios que esta contenga.
- El total de los entrevistados desconoce en qué consiste la evaluación de 360°, sin embargo, luego de que se les brindase una breve explicación, coincidieron en señalar que su aplicación sería interesante pues representaría información más objetiva.
- La evaluación de desempeño tiene diferentes objetivos como se señaló en el marco teórico, sin embargo, la gran mayoría de los entrevistados lo asocia con que se hace para brindar “asesoría”, es decir es llamado por el jefe inmediato quien estuviese equivocándose o se le ha identificado algún punto débil que afecta o involucra el desarrollo de la organización para poder brindarle orientación y mejorarlo.
- Categoría tres: Motivación y desarrollo en la organización
 - Seis de los entrevistados indica que se siente motivado y el reconocimiento les parece el adecuado porque reciben felicitaciones o algún incentivo material cuando realizan un buen trabajo.
 - Dos de los entrevistados no siente que la institución los motive, sin embargo, desarrollan sus labores por motivación intrínseca.
 - Una minoría de los entrevistados manifiesta que es importante se les brinde el apoyo en las capacitaciones pues contribuye a su desarrollo profesional.
- Categoría cuatro: Incentivos laborales
 - Seis de los entrevistados considera que los incentivos son los adecuados, aunque también precisan que no hay criterios claros o establecidos para que estos se entreguen. Sin embargo, algunos creen que es mejor cuando no está previsto.

- Dos de los entrevistados manifiesta disconformidad pues indica que “no reciben incentivos”.
- Los incentivos que reciben son de diversa índole, tales como almuerzos, desayunos, agasajos, gift card, vales, bonos, agasajos, tarjetas, etc. Algunos de ellos son entregados por algún apoyo en actividades extracurriculares, otros se brindan a todos sin distinción.
- La totalidad de los entrevistados manifestó que no hay una estricta relación entre el desempeño laboral y los incentivos.

3.6 Segmento 6: Personal directivo

Fueron entrevistadas dos personas, de las que se obtuvo la siguiente información:

- Categoría uno: Clima laboral y sentido de pertenencia
 - Para el directivo del colegio, éste considera importante mantener clima laboral adecuado para ello trata de atender todas las necesidades del personal y generar la satisfacción laboral de los mismos dentro de su trabajo.
 - Además, promueven la práctica del vivir el carisma de la Congregación, basado en los valores IHM, relegando el factor monetario a un segundo plano. Pues son conscientes que el incremento del sueldo, no siempre será suficiente.
- Categoría dos: Evaluación de desempeño
 - Es aplicada al personal docente, quienes realizan la actividad principal; por otro lado indican que en algunos colegios no se realiza la evaluación de desempeño. En el caso de los docentes, está a cargo de llevar a cabo la evaluación el coordinador una vez al año. Sin embargo, no todo el personal está de acuerdo con los criterios.

- Consideran que los sueldos se encuentran por encima del mercado pero también son conscientes que los incrementos salariales no pueden darse a la vez para todo el personal. Sienten que brindan un ambiente laboral favorable, el mismo que se ve reflejado en la baja rotación de personal.
- Categoría tres: Motivación y desarrollo en la organización
Por otra parte, uno de los directivos manifiesta que ofrecen motivaciones como: un ambiente de trabajo propicio para realizar las clases, periodos de vacaciones que exceden los 30 días anuales, el horario de trabajo; esto lo hacen con el objetivo de que su personal mejore su desempeño y acuda con ganas de hacer un buen trabajo. Sin embargo, su principal aliciente es ofrecer a todos la participación en cursos de capacitación para su desarrollo personal y profesional.
- Categoría cuatro: Incentivos laborales
La distribución de los incentivos se da de diferentes maneras, por ejemplo se otorgan bonos tanto a docentes, administrativos y mantenimiento, en la mayoría de casos el monto es el mismo, sin embargo en otros, es de acuerdo al grupo ocupacional. Además, se valora el apoyo voluntario de los colaboradores en actividades internas y de apoyo social.
De este modo, hemos presentado las diversas opiniones brindadas por el personal de los colegios de la Congregación IHM y su punto de vista acerca del clima laboral y sentido de pertenencia, evaluación de desempeño, motivación y desarrollo e incentivos laborales. Esta información nos permitirá responder al problema de la investigación.

Tabla 4: Procesamiento de la información

Categorías / Entrevistados	Docentes con 1 a 5 años de servicio	Docentes con 6 a 15 años de servicio	Docentes con 16 a 25 años de servicio	Docentes con 26 a más años de servicio	Personal administrativo	Personal directivo
Categoría 1- Clima laboral y sentido de pertenencia	Se identifican con los valores de la Congregación, pero se evidencia que hay quienes no comparten algunos lineamientos. Sugieren que, para mejorar el clima laboral, se debe contar con un manual de funciones, y que los incentivos deben ser por escalas, es decir de acuerdo a los resultados de las EDD. Sienten que es un buen lugar para trabajar.	El clima es percibido como positivo por 4 de los 5 entrevistados en este segmento. De la misma forma, los entrevistados reconocen y valoran los esfuerzos de la institución a través de la Dirección por mejorar el clima laboral. Además, los docentes entrevistados se sienten identificados con la institución.	Al tener varios años de servicio se sienten identificadas con el colegio y los valores de la Congregación. Les gustaría que hubieran algunos cambios para mejorar el clima laboral pero que por falta de tiempo, no se realizan actividades para mejorarlo.	Se presenta un buen ambiente de trabajo, el cual es valorado por la comunidad de la institución, se identifican mucho. Sin embargo, agregan que se puede trabajar más en la integración del personal, de modo que se generen espacios de socialización.	En general, sienten que el ambiente es cómodo y se está mejorando, se identifican mucho con la institución por ser católicos, haber recibido ayuda o haber estudiado allí.	Manifiestan que el clima laboral es positivo y agradable, el mismo que promueve a través de actividades de integración. Por otro lado, propician el carisma de la congregación. Sin embargo, indican que para algunos el sueldo nunca será suficiente.
Categoría 2 - Evaluación de desempeño	La EDD consiste en una ficha de observación de clase efectuada por el coordinador del área, quien al final te indica las áreas que se deben mejorar. Algunos manifestaron que esta observación de clase no refleja el trabajo anual, proponen que se deben considerar criterios para una evaluación más integral. Algunos indicaron haber recibido una retroalimentación. Por otro lado, desconocen sobre la evaluación de 360°.	Lo más resaltante de esta categoría es que ningún profesor conoce muy bien cómo se da la calificación en la evaluación. Todos tienen claro que guarda relación con la supervisión de clases a cargo del coordinador, un par de veces al año, pero más allá de la crítica del momento no se desarrollan retroalimentaciones que sirvan para evaluar de manera integral.	Se aplica una ficha de evaluación de clase. Desconocían sobre la evaluación de 360° y su utilidad. Algunos indicaron que, de tener algún cargo específico, se realizan reuniones constantes para el feedback correspondiente. También indicaron que algunos coordinadores les brindan alcances sobre los aspectos que pueden mejorar.	La evaluación de desempeño está a cargo del coordinador que lo realiza con el docente. La evaluación de desempeño se realiza una vez al año en un formulario llenado por el coordinador. No existe la evaluación 360. Por otro lado, indican que no todos están conformes con los criterios de evaluación.	Desconocen los criterios de evaluación y no les ha sido practicada durante este año o el anterior. Saben que sí hay evaluación pero en el caso del personal docente. Indican que alguna vez han recibido retroalimentación cuando han cometido errores. No conocen la evaluación de 360°.	Indican que la EDD es aplicada a los docentes, tarea que está a cargo de los coordinadores de área y sobre ello se realiza la retroalimentación de los puntos de mejora del personal. Algunos criterios de evaluación no están unificados en el colegio. También aplican la evaluación informal a través de la observación.
Categoría 3- Motivación y desarrollo en la organización	Se aplican algunas actividades de motivación, las mismas que varían en algunos casos. Realizan agasajos por festividades como el Día del Maestro y el Día de la Secretaria u otros por fin de año o agradecimiento por años de servicio. Pero indican que sería mejor que hubiese reconocimiento por el trabajo que se realiza. Sin embargo, les parece positivo que se les motive a capacitarse.	Encontramos que los docentes tienen motivaciones intrínsecas. Podemos deducir, además, que al no encontrar motivación en su centro de labores estos profesionales buscan su propia motivación, lo que podría desembocar en un futuro hastío por la falta de interés de sus superiores por su desempeño. Asimismo, valoran las capacitaciones.	Dos de los entrevistados sienten que reciben incentivos de acuerdo al cargo que desempeñan. Además, proponen que puede haber una mejora en esta área. Por otro lado, proponen que se debe establecer otro tipo de motivación para quienes desempeñan labores de tutoría pues el trabajo es muy arduo.	Consideran que su motivación es el ambiente de trabajo y los valores católicos. También, les parece positivo que se esté tratando de motivar la participación del personal en las diversas actividades. Además, valoran ciertos beneficios como las vacaciones, el horario, etc. Sin embargo, un grupo reducido preferiría proponer que su trabajo, tenga impacto en su sueldo.	Algunos son reconocidos y motivados por sus superiores al recibir palabras de aliento o felicitaciones por el trabajo realizado; otros, sin embargo, afirman que su motivación es personal. Por otro lado, valoran el apoyo económico que se brinda para las capacitaciones pues indican que esto contribuye a su desarrollo profesional.	Consideran que el personal está motivado pues la rotación externa es mínima. Tienen diferentes formas de motivar a los colaboradores, los cuales son bastante parecidos entre sí en todos los colegios. Consideran que la motivación depende del manejo de la Dirección y del equipo de trabajo cercano.
Categoría 4- Incentivos laborales	Se brindan incentivos pero el personal desconoce los criterios de aplicación. Saben que se les puede retribuir económicamente pero no saben cuándo y por qué. Les gustaría conocer los criterios para alcanzar un incentivo o que estos guarden relación con el trabajo realizado. Confían que los lineamientos del colegio cambien, cuando esté a cargo de laicas.	Son identificados como poco congruentes con la responsabilidad y desempeño. Mencionan que sería bueno que exista una relación con el desempeño y la preparación profesional. Agregan que no está clara la distribución que se hace de los incentivos laborales.	Consideran que sí tienen incentivos como vales de consumo, regalos, tarjetas y otros, pero en cuanto a los salarios reconocen que hace un tiempo no se les ha realizado aumentos. Sin embargo, esperan que se tomen algunas medidas de mejora.	Tienen diversos incentivos como; gift card de consumo, dinero en efectivo, apoyo económico para capacitaciones. Creen que están bien remunerados. Sin embargo, hace mucho tiempo que no aumentan el sueldo, el mismo que ha permanecido fijo como 10 años. No saben con claridad cómo funciona la distribución de incentivos.	Son variados tales como bonos, vales, agasajos, gift card (los reciben por apoyar en actividades extracurriculares). Asimismo, consideran que no guardan relación con el desempeño laboral pues se les otorga a todos, por ello algunos asumen que su trabajo es bueno pues no se les dice lo contrario. En general, les parece que los incentivos y las capacitaciones son buenas.	Afirman que ofrecen salarios por encima del mercado. Desde hace tres años, tuvieron interés por realizar cambios salariales pues encontraron que en algunos casos existía mucha diferencia, pero también encontraron que en otros casos hay sueldos elevados, a quienes ya no se les puede incrementar. Procuran reconocer el buen trabajo del personal sin embargo manifiestan que cada colegio tiene la potestad de incrementar los salarios, según estimen conveniente.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sobre los componentes de la investigación hemos discutido y enfatizado lo más relevante para efectos de conocer y registrar la actualidad que encontramos en los colegios de la Congregación IHM.

4.1 Hallazgos de la investigación

Entre los hallazgos encontrados, a partir de las entrevistas y la observación del estado actual de los segmentos analizados, tenemos lo siguiente:

4.1.1 Clima laboral y sentido de pertenencia

- Existen diferencias entre el clima laboral expresado entre los colegios de la Congregación IHM. No obstante, existe el reconocimiento de esfuerzos por parte de la Institución para la búsqueda e implementación de mejoras.
- Los docentes y colaboradores en general profesan la religión católica y es en este aspecto que existe mayor identificación con la Institución. Por otro lado, encontramos que los colaboradores que profesan la religión, también tienen una tendencia a tener una actitud de conformidad o no crítica respecto a los beneficios o la idiosincrasia que la Congregación puede imponer.
- Existe una tendencia marcada en la contratación de docentes y colaboradores que estudiaron o terminaron sus estudios escolares en los colegios de la congregación.

4.1.2 Evaluación de desempeño

- Emplean una evaluación de 90°, aplicada por el coordinador. Se basa en una ficha de evaluación que contiene aspectos observables, en su mayoría, en el desempeño en aula. Cabe precisar que esta ficha de evaluación no concuerda en todos los aspectos que están definidos en el perfil del docente de uno de los colegios de la Congregación IHM (Anexo 02), ya que este último, enfatiza el aspecto axiológico.
- La evaluación implica supervisiones y monitoreo de la didáctica y metodología que aplica el personal docente en las sesiones de aprendizaje; sin embargo, esto no abarca por completo la evaluación profesional. Asimismo, los coordinadores manifiestan no tener este tipo de supervisiones, aun cuando entre sus funciones también desempeñan labor docente.
- El sistema de evaluación no está definido en ningún reglamento ni lineamiento, tampoco tiene parámetros. Los colaboradores no saben cuáles son las constantes que se evalúan y que resultan en recompensas o mejora de incentivos.
- No ponen en práctica la evaluación 360°, se asume por el desconocimiento observado ya que tampoco ponen en práctica una evaluación de 180°.
- Todos los entrevistados manifestaron no haber recibido una retroalimentación sobre sus evaluaciones salvo puntualmente por oportunidades de mejora.

4.1.3 Motivación y desarrollo en la organización

- El personal con menos de cinco años de servicio en el colegio manifiesta que el sueldo es bajo y la carga laboral, excesiva; el reconocimiento ha sido poco y esperan que esta situación mejore. El personal entre seis a 15 años de labores en la Institución por lo general tiene un sentido de responsabilidad con su labor docente, es decir al margen de

que pueda recibir algún beneficio por su buen desempeño, realiza un buen trabajo por vocación. Por otro lado, indican que es necesario que exista una capacitación constante para mejorar el desempeño profesional de los colaboradores esto representa una fuente de motivación.

- Un 25% de entrevistados que tienen entre 16 a 25 años de servicio en los colegios de la Congregación IHM manifiestan que no percibe motivación por parte de la Institución. El personal con más de 25 años de servicio en los colegios de la Congregación IHM valora el ambiente de trabajo, la infraestructura en la que trabaja, las capacitaciones y los periodos vacacionales que en su caso incluye las vacaciones de los estudiantes, es decir más días de los que la Legislación Laboral exige.
- El personal administrativo considera importante el apoyo en las capacitaciones para su desarrollo profesional.

4.1.4 Incentivos laborales

- En general, el personal no conoce con claridad cómo funcionan los incentivos y si estos son los adecuados ya que no hay criterios claros ni definidos.
- Todo el personal desconoce el objetivo de los incentivos y lo relacionan con el desempeño, por esta razón indica que son poco congruentes con la responsabilidad profesional.
- Parte del personal, en algunos casos los que tienen mayor experiencia, reciben el encargo de tutorías y afirman que es un trabajo exigente con baja remuneración, motivo por el cual se percibe cierta desmotivación.
- No existen parámetros para la entrega de incentivos que alcance a los diferentes segmentos.

4.2 Barreras de la investigación

Para realizar las entrevistas, encontramos las siguientes barreras:

- El mes en que se realizaron las entrevistas, coincidió con las diversas actividades que los colegios de la Congregación IHM ya tenían programadas pues estaban culminando clases y la disponibilidad del personal era un poco limitada.
- La programación de las citas en uno de los colegios fue con 24 horas de anticipación. En otro caso, fue casi tres días antes de las celebraciones navideñas; lo que hacía complicado organizar nuestro tiempo para acudir a los colegios.
- En algunos casos, el ambiente asignado no era propicio para las entrevistas, teniendo que improvisar para poder organizarnos con las entrevistas personales.
- La disposición de tiempo del personal docente estaba condicionado al horario de clases, por tal motivo nuestras entrevistas no podían durar más de un periodo de 45 minutos.
- No todas las directoras tuvieron la misma disposición para darnos las citas, los colegios que tienen dirección religiosa fueron mucho más asequibles que los de dirección laica.
- No todos los entrevistados autorizaron la grabación de entrevistas. En dos de los colegios visitados, la gran mayoría no permitió que se les grabara, sólo aceptaron la entrevista verbal.

4.3 Brechas de la investigación

Inicialmente nos planteamos ciertos objetivos específicos, los mismos que nos llevaron a elaborar una serie de preguntas agrupadas en cuatro categorías para recoger información de primera fuente. Sin embargo, entre el planteamiento de objetivos y los resultados obtenidos tenemos brechas tales como:

- Identificar las razones por las que se produce baja satisfacción laboral en el personal docente. Respecto a este objetivo, en sólo uno de los colegios visitados el personal manifiesta de forma abierta su disconformidad con temas relacionados a los salarios, la motivación y los incentivos laborales. Pues en los otros, no fue posible tener acceso a información relacionada con análisis crítico pues se percibió en el personal mucho arraigo con la axiología del colegio, es decir, en general mencionaban que se procura un ambiente tranquilo donde no se hagan diferencias por el desempeño ni comparaciones en cuanto a percepciones económicas, son temas de los que, como parte de la cultura institucional, no se estila a comentar.
- Determinar el impacto que tiene la inexistente relación entre la distribución de incentivos y los resultados de la evaluación de desempeño docente en el clima laboral. De acuerdo a la información recogida, tenemos que, si bien no hay una relación directa entre los incentivos y el desempeño, sólo en una de las sedes hubo apertura a hablar sobre el tema, donde se percibió que esto impacta de forma negativa en el clima laboral. Caso contrario ocurrió en las demás sedes, donde los entrevistados manifestaron mucha reserva y se halló que como parte de la arraigada cultura organizacional el personal indicó que el factor económico no es algo en lo que se suele hacer diferencias pues la institución promueve la igualdad y armonía; lo cual hace que indirectamente tengan que manifestar conformidad con lo que perciben.
- Analizar las principales características de la evaluación de desempeño de los trabajadores de otros grupos ocupacionales. He aquí otra brecha hallada pues las evaluaciones que conoce todo el personal son sólo las aplicadas al personal docente. En las otras áreas no tienen información sobre la evaluación que se les aplica ni los criterios.

Por el contrario, deducen que si no han recibido alguna disconformidad con su trabajo, debe ser a causa de un desempeño satisfactorio.

En este cuarto capítulo, hemos sintetizado las ideas más relevantes y generalidades establecidas acerca de las categorías clima laboral y sentido de pertenencia, evaluación de desempeño, motivación y desarrollo en la organización e incentivos laborales. Además, también detallamos las situaciones presentadas que afectaron la investigación así como las brechas que hemos tenido respecto al planteamiento inicial de nuestros objetivos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los datos recogidos en nuestra investigación hemos concluido lo siguiente:

5.1 Conclusiones

- No ha sido posible validar la hipótesis aun cuando las variables evaluación de desempeño y distribución de incentivos, no son bien aplicadas en los colegios de la Congregación IHM. Esto se debe al gran hermetismo que hay en el personal docente a hablar de forma crítica y abierta sobre la distribución de incentivos y la evaluación de desempeño, ya que la arraigada cultura organizacional no permite que se “hagan distinciones o valoraciones por desempeño” pues tienen entre sus pilares y valores “la igualdad y armonía”.
- El clima laboral en todos los colegios de la Congregación IHM no es el mismo, puesto que cada colegio se administra y gestiona de forma independiente. Por otro lado, la cultura organizacional y los valores de la congregación hacen que el clima sea llevadero pues como mencionamos en la primera conclusión, parte de su idiosincrasia se basa en el “amor, armonía e igualdad”.
- El sistema de evaluación de desempeño empleado no está bien estructurado pues no se han definido con claridad los objetivos y los aspectos que son importantes a evaluar en

el personal docente, pues tampoco hay congruencia entre dicho sistema y el perfil del docente.

- En sólo uno de los colegios de la Congregación IHM manejan un perfil definido del docente, el mismo que no es congruente a los indicadores de evaluación propuestos en su Ficha de Evaluación. Asimismo, este se focaliza en la axiología relegando otros aspectos relevantes que debe poseer un docente.
- El instrumento de evaluación (Ficha de autoevaluación) es limitado pues entre sus indicadores, aproximadamente el 85%, guarda relación con el desempeño en aula y el cumplimiento en la presentación de herramientas de trabajo. Es decir, relegan aspectos relacionados con el logro, el desarrollo profesional, los aportes a la institución, la relación con el entorno y otros.
- No cuentan con una política de remuneraciones e incentivos establecida que les permita motivar al personal para alcanzar su mejor desempeño. En otras palabras, los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, no son fuente de información para otorgar incentivos salariales.
- No existe una herramienta de evaluación de desempeño para el personal administrativo, directivo o de mantenimiento. Sólo se les convoca a una retroalimentación cuando se detectan “procedimientos incorrectos” para indicarles el cómo corregirlo.
- El proceso de contratación de personal se realiza por referencias o se brinda prioridad a los egresados de la institución. De esta manera, les permite integrar a un personal que tiene sentido de pertenencia, conocimiento y práctica de la cultura organizacional. Por tanto, se integran con facilidad garantizando el éxito y la continuidad de la cultura.

- Los colegios de la Congregación IHM no cuentan con un herramientas básicas de gestión tales como: Reglamento Interno de trabajo que regule las relaciones internas de la empresa con el trabajador, Manual de Funciones que describa los procesos que integran las actividades relacionadas al puesto; políticas internas; y procedimientos que permitan establecer con claridad los alcances de las responsabilidades de cada persona.

5.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos, el marco teórico revisado y las conclusiones; recomendamos lo siguiente:

- Definir con precisión la finalidad de la evaluación, en base a lo propuesto por Chiavenato (2009) y el Reglamento de la Ley N° 29944, de modo que se puedan diseñar los instrumentos en congruencia a esta. (Ver Anexo 03)
- Aplicar un sistema de evaluación de 180°, a partir de lo propuesto por el Ministerio de Educación por abarcar dominios amplios que evalúan de forma integral al docente, cabe precisar que la evaluación debe diversificarse según la visión, misión y propuesta pedagógica de los colegios de la Congregación IHM. (Ver Anexo 03)
- Considerar los resultados de la evaluación de desempeño para evaluar las competencias y labor docente, brindar incentivos al personal destacado e identificar el potencial o las necesidades de capacitación; teniendo en cuenta que esto se aplica en el mundo empresarial y en el sector educativo estatal.
- Establecer una política de remuneraciones e incentivos que les permita motivar al personal para optimizar o alcanzar su mejor desempeño, teniendo como fuente de información los resultados que se obtengan en su evaluación de desempeño y el tiempo de servicios brindado. Así también se promueve el desarrollo interno, es decir se brindar

la posibilidad de ascender en el trabajo, línea de carrera, apoyando el crecimiento y desarrollo profesional de los docentes, tal como lo propone el Ministerio de Educación, citado en el marco teórico. (Ver Anexo 04)

- Establecer el perfil profesional para todas las posiciones que se desempeñan en las instituciones educativas, pero para efectos de atender el objeto de nuestra investigación, se debe priorizar la determinación del perfil docente; y de esta forma ceñir los requisitos profesionales desde la contratación/reclutamiento de un colaborador hasta la evaluación de desempeño correspondiente. (Ver anexo 05)
- Impulsar la mejora en el proceso de comunicación interna, la cual debe ser fluida y directa, a través de reuniones semestrales entre los colaboradores y sus superiores directos para determinar el avance de su gestión profesional, realizar la retroalimentación de logro y avance de trabajo en los colegios de la Congregación IHM.
- Ofrecer capacitaciones, diplomados o cursos que complementen el crecimiento profesional de los docentes. Esta iniciativa permitirá que los docentes sientan que tienen una gran oportunidad al trabajar en un colegio de prestigio dentro del sistema educativo y a su vez sea una buena referencia de la calidad de enseñanza que ellos brindan.
- Promover actividades de reconocimiento no económico. Por ejemplo, se puede elegir mes a mes al “más colaborador”, “más solidario”, o similares; que incentiven la participación e involucramiento de todos.
- Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo y Manual de Funciones, que les permita tener una visión sobre el trabajo que se desarrolla en los colegios de la Congregación IHM y asimismo les permitirá a la Dirección tener la seguridad de que su personal sabe los lineamientos instituciones.

- Incrementar las actividades de integración entre todas las áreas de trabajo de los colegios (directivos, docentes y administrativos) con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la cordialidad y empatía entre todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Congregación de las Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María (1943) *Constitución de las Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María*. Pennsylvania, Philadelphia
- Congregación de las Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. Lima: Congregación Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María
- Decreto Supremo N° 004-2013-ED. (2013).
- Fernández, Guadalupe. (coord.). (2004). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. (3ª ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gan, Federico y Berbel, Gaspar (2007) *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María del Pilar. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación
- Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial*. (2012).
- Martinic, Anaya y Torrendel, Rev. *Pensamiento Educativo*, Vol. 42, 2008. Pp. 95-115 - <http://pensamientoeducativo.uc.cl>
- MINEDU. (2012). *Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2013). *Ley de Reforma Magisterial*. Lima: MINEDU. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/docentes-nombrados.php>
- Mondy, Wayne R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.). México D. F: Pearson Education.

- Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, Joaquín. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Schwaiger, Georg (1998). *La vida religiosa de la A a la Z*. Madrid: San Pablo.
- Segura, Santiago y Segura, José L. (2011). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy. Enfoque sistema y guía paso a paso*. (2ª ed.). Lima: Vialuz Group.
- Torres, José L. y Jaramillo, Olga L. (2015). *Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Werther, William B. y Davis, Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Ficha de Evaluación de Desempeño Docente de los colegios de la Congregación IHM

Fuente: Documento Interno del Colegio Villa María (perteneciente a la Congregación de las Hermanas Siervas del Inmaculado Corazón de María)

Desempeño general a lo largo del _____ semestre

Indicadores	Valoración			
	Siempre	Por lo general	A veces	Casi nunca
Presenta puntualmente los materiales didácticos y de evaluación acorde a las habilidades del área, los criterios de evaluación y al tema tratado.				
Elaborar la programación y diseño instruccional bajo el enfoque de competencias.				
Propone estrategias y actividades adecuadas a cada fase del proceso de aprendizaje y las cumple.				
Mantiene un nivel de exigencia que corresponde a los indicadores de logro, grado y competencias.				
Presenta puntualmente las programaciones, diseños instruccionales, registros e informes durante el bimestre.				
Presenta correctamente los materiales didácticos y de evaluación de acuerdo al proceso de aprendizaje y a los criterios de evaluación del curso.				
Respetar los puntos correspondientes a los trabajos y proyectos no entregados a tiempo.				
Respetar los acuerdos del puntaje por ortografía en los trabajos y evaluaciones escritas de las alumnas.				
Realiza proyectos diversos y de investigación en clase, entregando una guía y señalando claramente los indicadores de evaluación.				
Comunica las tareas, evaluaciones o cualquier material de refuerzo a través del Extranet.				
Mantiene actualizado el sistema de notas y chequea regularmente las notas con su coordinador/a de área.				
Asiste puntualmente a las reuniones de área y coordinación de cursos compartidos.				

Indicadores	Valoración			
	Siempre	Por lo general	A veces	Casi nunca
Entrega los materiales, guías, tareas, ejercicios y evaluaciones con indicadores y encabezados completos y claros, incluyen las fuentes de origen y son adecuados al grado de estudios.				
Entrega a las alumnas los resultados de evaluaciones en forma oportuna, hace la corrección en clase y los envía para la firma de los PPF hasta 48 horas.				
Cumple y hace cumplir las normas de convivencia y los criterios únicos del trabajo académico.				
Coordina positivamente y en forma consensuada con el o la profesora de curso compartido, siguiendo los mismos lineamientos pedagógicos.				
Muestra una actitud proactiva, cooperativa, participativa así como aporta y comparte experiencias o actividades didácticas innovadoras en las reuniones de área.				
Actualiza permanentemente los instrumentos de evaluación y los documentos, separatas, PPT, proyectos, etc.				
Reprograma los aprendizajes que no han sido logrados.				
Mantiene una relación respetuosa con su coordinador/a y acepta asertivamente sus observaciones.				

Anexo 2

Perfil del Docente (Fuente: Colegio Villa María La Planicie, recuperado de: <http://www.vmaria.pe/vmlp/perfildoc.html>)

El profesor de Villa María La Planicie:

- Tiene una sólida formación en valores que guía la integridad y la coherencia de su conducta.
- Demuestra autoconocimiento y autocontrol de su persona.
- Sabe escuchar y genera un ambiente de empatía.
- Es responsable frente a su misión de liderazgo y de su compromiso como agente formador de líderes positivos.
- Es una persona auténtica, justa y responsable.
- Es modelo de valores cristianos e inspiración de sus alumnas, transmitiendo una vocación de servicio a los demás.
- Despierta entusiasmo en las alumnas para descubrir y desarrollar sus potencialidades con el fin de construir un mundo mejor.
- Respeta la individualidad de cada alumna, reforzando sus virtudes y fortaleciendo su autoestima.
- Comparte con los padres de familia la responsabilidad en la tarea formadora de las alumnas, tendiendo siempre apertura al diálogo.
- Propicia el trabajo en equipo, generando un ambiente de armonía y enriquecimiento en las interrelaciones humanas.
- Tiene una sólida formación académica y preocupación constante por su capacitación y actualización.

- Es abierto al cambio, incorporando a su quehacer educativo los últimos avances de la ciencia y la tecnología para alcanzar la excelencia.
- Está comprometido con la visión del colegio Villa María - La Planicie.
- Asume, respeta y hace respetar las normas del Reglamento.

Anexo 3

Proponemos que se implemente la aplicación de la siguiente matriz de evaluación, la misma que recomendamos aplicar de forma anual para permitir realizar la retroalimentación y establecer mejoras para el siguiente año escolar.

Objetivos [Elaboración propia, adaptado de Chiavenato (2009) y el Reglamento de la Ley N° 29944]:

- Comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del docente.
- Identificar las necesidades de formación docente para potenciar su desarrollo de modo que se logre la mejora de su práctica docente.
- Identificar y recompensar al personal docente cuyo desempeño es destacado o brindar asesoría y retroalimentación a quienes se identifique con desempeño promedio o debajo del promedio.

Propuesta de Sistema de evaluación de desempeño docente (Elaboración propia, adaptado de MINEDU, 2012)

1. Inicio: Cuando el docente está empezando a desarrollar los desempeños previstos o evidencia dificultades y requiere asesorías permanentes en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.	1	32 puntos
2. Proceso: Cuando el docente está en camino de lograr los desempeños previstos y requiere asesorías periódicas en la institución educativa y la intervención de otras instituciones.	33	55 puntos
3. Logro Previsto: Cuando el docente evidencia el logro de los desempeños previstos.	56	80 puntos
4. Logro destacado: Cuando el docente evidencia el logro por encima de los desempeños previstos y es potencial coordinador de sus pares profesionales en la institución educativa.	81	96 puntos

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.								
COMPETENCIAS	Nº	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN				FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESP.
			1	2	3	4		
Competencia 1 Conoce y comprende las características de sus estudiantes, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.					✓ Ficha de monitoreo	Coordinador de área
Competencia 2 Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	2	Elabora creativamente la programación y diseño instruccional bajo el enfoque de competencias.					✓ Programación anual ✓ DI.	Coordinador de estudios
	3	Presenta puntualmente los documentos de planificación curricular: programaciones, diseños instruccionales, registros e informes durante el bimestre					✓ Fecha cargo de entrega	Coordinador de estudios
	4	Presenta puntualmente los materiales didácticos y de evaluación acorde a las habilidades del área, los criterios de evaluación y al tema tratado.					✓ Fecha cargo de entrega	Coordinador de estudios
PUNTAJE PARCIAL:							X =	
Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes								
Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos, interculturales y católicos.	4	Cumple y hace cumplir las normas de convivencia de convivencia, códigos culturales y axiología católica.					✓ Ficha de monitoreo	Coordinador de área
	5	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.					✓ Ficha de monitoreo	Coordinador de área
Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.	6	Propone y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje adecuadas a cada fase del proceso de aprendizaje, que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes					✓ Ficha de monitoreo.	Coordinador de área
	7	Usa correctamente los materiales y recursos didácticos de acuerdo al objetivo de aprendizaje, presentando indicaciones claras y fuentes de origen.					✓ Ficha de monitoreo.	Coordinador de área
	8	Realiza proyectos diversos y de investigación en clase, entregando una guía y señalando claramente los indicadores de evaluación					✓ Ficha de monitoreo.	Coordinador de área
Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes.	9	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo a los indicadores de logro, grado y competencias.					✓ Matriz de evaluación	Coordinador de estudios
	10	Mantiene actualizado el sistema de notas y entrega los resultados de evaluaciones en forma oportuna, realizando la retroalimentación en clase y los envía para la firma de los PPF hasta 48 horas.					✓ Reporte de Extranet ✓ Informe de resultados firmado por los padres. ✓ Registro de evaluación.	Subdirectora Tutor Coordinador de área
	11	Comunica las actividades de refuerzo académico a través del Extranet y reprograma los aprendizajes que no han sido logrados.					✓ Reporte de extranet ✓ Ficha de monitoreo	Subdirectora Coordinador de área
PUNTAJE PARCIAL:							Y =	
Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad								

<p>Competencia 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión del área y la institución, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad y armonía en la institución.</p>	12	Muestra una actitud proactiva, cooperativa, participativa; aporta y comparte experiencias o actividades didácticas innovadoras en las reuniones, promoviendo el trabajo en equipo, armonía y enriquecimiento académico.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta y fichas de asistencia a reuniones. ✓ Ficha de coevaluación 	Pares
	13	Coordina en forma consensuada con el/la profesora de curso compartido, siguiendo los mismos lineamientos pedagógicos y asiste puntualmente a las reuniones de área y cursos compartidos.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta y fichas de asistencia a reuniones. ✓ Ficha de coevaluación 	Pares
	14	Desarrolla propuestas individuales y/o colectivas de mejora o innovación pedagógica que contribuyan a la alta calidad del servicio educativo de la IE.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de proyectos. ✓ Ficha de coevaluación 	Pares
<p>Competencia 7 Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados</p>	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en escuela de padres, reuniones de APAFA. 	Secretaria de APAFA
	16	Mantiene una relación respetuosa con sus pares, coordinador/a y otros superiores, aceptando asertivamente sus observaciones.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de coevaluación 	Pares
PUNTAJE PARCIAL:						Z =	
Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente							
<p>Competencia 8 Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>	17	Participa en eventos y actividades (feria de ciencias, eventos culturales, académicos, concurso, entre otros donde manifiesta su profesionalidad e identidad docente con la institución.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de asistencia. ✓ Informe de actividad/comisión. 	Administración Comisión
	18	Asiste a capacitaciones relacionadas con el área que enseña, al menos por un total 40 horas pedagógicas.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constancias de capacitaciones 	Directora
<p>Competencia 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>	19	Asiste con responsabilidad y puntualidad al trabajo pedagógico en el aula y las actividades convocadas por la IE				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro de asistencia. 	Administración
	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de monitoreo. ✓ Reporte de quejas u observaciones de los PP.FF. 	Coordinador Administración
PUNTAJE PARCIAL:						W =	
Dominio 5: Desarrollo de la cultura organizacional y vivencia de la religión católica							
<p>Competencia 10 Practica la axiología de la congregación transmitiendo su espíritu católico y vocación de servicio al prójimo.</p>	21	Promueve la práctica de valores cristianos, a través de diferentes actividades en las que colabora o promueve proactivamente.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de monitoreo ✓ Ficha de coevaluación 	Coordinador Pares
	22	Participa activamente en las actividades propuestas por el Departamento de Pastoral.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de comisión 	Comisión de Pastoral
<p>Competencia 11 Comprende la misión y visión institucional, promoviendo los valores cristianos y demostrando su compromiso como agente formador.</p>	23	Respeto y hace respetar las normas del Reglamento, demostrando compromiso con la misión de la Institución.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de monitoreo ✓ Ficha de coevaluación ✓ Registro de ocurrencias e incidentes 	Coordinador Pares Dirección
	24	Actúa demostrando una sólida formación en valores que guía la integridad y la coherencia de su conducta.				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de monitoreo ✓ Ficha de coevaluación. 	Coordinador Pares
PUNTAJE PARCIAL:						β =	
RESULTADO GENERAL (X+ Y+Z + W + β)=							

Aspectos destacados:

Aspectos a potenciar:

Observaciones:

Firma del docente

Firma del Coordinador

Firma del Coordinador de estudios

La matriz presentada en las páginas anteriores deberá consolidar la información de los siguientes instrumentos:

Ficha de monitoreo o visita al aula

Docente: _____ Asignatura: _____

Grado y sección: _____ Fecha de visita: _____

Dónde:

- 1 = casi nunca
- 2= a veces
- 3= por lo general
- 4= siempre

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.						
COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN			
			1	2	3	4
Competencia 1 Conoce y comprende las características de sus estudiantes, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	1	Demuestra conocimientos actualizados, comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en su área curricular y la didáctica del área que enseña.				
PUNTAJE PARCIAL:			X =			
Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						
Competencia 3 Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos, interculturales y católicos.	4	Cumple y hace cumplir las normas de convivencia de convivencia, códigos culturales y axiología católica.				
	5	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje atendiendo a la diversidad.				
Competencia 4 Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica en torno a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos.	6	Propone y desarrolla estrategias pedagógicas en actividades de aprendizaje adecuadas a cada fase del proceso de aprendizaje, que promuevan el pensamiento crítico, reflexivo y creativo en los estudiantes				
	7	Usa correctamente los materiales y recursos didácticos de acuerdo al objetivo de aprendizaje, presentando indicaciones claras y fuentes de origen.				
	8	Realiza proyectos diversos y de investigación en clase, entregando una guía y señalando claramente los indicadores de evaluación				
Competencia 5 Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes.	11	Reprograma los aprendizajes que no han sido logrados.				
Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente						
Competencia 9 Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	20	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente				
PUNTAJE PARCIAL:			Y =			
Dominio 5: Desarrollo de la cultura organizacional y vivencia de la religión católica						
Competencia 10 Practica la axiología de la congregación transmitiendo su espíritu católico y vocación de servicio al prójimo.	21	Promueve la práctica de valores cristianos, a través de diferentes actividades en las que colabora o promueve proactivamente.				

Competencia 11 Comprende la misión y visión institucional, promoviendo los valores cristianos y demostrando su compromiso como agente formador.	23	Respeto y hace respetar las normas del Reglamento, demostrando compromiso con la misión de la Institución.				
	24	Actúa demostrando una sólida formación en valores que guía la integridad y la coherencia de su conducta.				
PUNTAJE PARCIAL:			B =			
RESULTADO GENERAL						

Aspectos destacados:

Aspectos a potenciar:

Observaciones:

Firma del docente

Firma del Coordinador

Ficha de coevaluación (para docentes)

Docente: _____ Asignatura: _____

Dónde:

1 = casi nunca

2= a veces

3= por lo general

4= siempre

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad						
COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN			
			1	2	3	4
Competencia 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión del área y la institución, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad y armonía en la institución.	12	Muestra una actitud proactiva, cooperativa, participativa; aporta y comparte experiencias o actividades didácticas innovadoras en las reuniones, promoviendo el trabajo en equipo, armonía y enriquecimiento académico.				
	13	Coordina en forma consensuada con el/la profesora de curso compartido, siguiendo los mismos lineamientos pedagógicos y asiste puntualmente a las reuniones de área y cursos compartidos.				
	14	Desarrolla propuestas individuales y/o colectivas de mejora o innovación pedagógica que contribuyan a la alta calidad del servicio educativo de la IE.				
Competencia 7 Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				
	16	Mantiene una relación respetuosa con sus pares, coordinador/a y otros superiores, aceptando asertivamente sus observaciones.				
PUNTAJE PARCIAL:			Z =			
Dominio 5: Desarrollo de la cultura organizacional y vivencia de la religión católica						
Competencia 10 Practica la axiología de la congregación transmitiendo su espíritu católico y vocación de servicio al prójimo.	21	Promueve la práctica de valores cristianos, a través de diferentes actividades en las que colabora o promueve proactivamente.				
	Competencia 11 Comprende la misión y visión institucional, promoviendo los valores cristianos y demostrando su compromiso como agente formador.	23	Respeto y hace respetar las normas del Reglamento, demostrando compromiso con la misión de la Institución.			
24		Actúa demostrando una sólida formación en valores que guía la integridad y la coherencia de su conducta.				
PUNTAJE PARCIAL:			β =			
RESULTADO GENERAL						

Por otro lado, también se sugiere que los coordinadores, quienes también desempeñan labor docente, sean evaluados por su inmediato superior, es decir por la Coordinadora de Estudios.

Ficha de coevaluación (para Coordinadores que también son docentes)

Coordinador - docente: _____ Asignatura: _____

Dónde:

1 = casi nunca

2= a veces

3= por lo general

4= siempre

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad						
COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN			
			1	2	3	4
Competencia 6 Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión del área y la institución, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto educativo institucional que genere aprendizajes de calidad y armonía en la institución.	12	Muestra una actitud proactiva, propone actividades académicas o proyectos innovadores, promoviendo el trabajo en equipo, armonía y enriquecimiento académico.				
	13	Coordina en forma consensuada y organiza las actividades con los docentes a su cargo, asiste puntualmente a las reuniones de área.				
	14	Desarrolla propuestas individuales y/o colectivas de mejora o innovación pedagógica que contribuyan a la alta calidad del servicio educativo de la IE.				
Competencia 7 Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y la sociedad civil, aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados	15	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				
	16	Mantiene una relación respetuosa con sus pares, coordinador/a y otros superiores, aceptando asertivamente sus observaciones, opiniones o críticas.				
PUNTAJE PARCIAL:			Z =			
Dominio 5: Desarrollo de la cultura organizacional y vivencia de la religión católica						
Competencia 10 Practica la axiología de la congregación transmitiendo su espíritu católico y vocación de servicio al prójimo.	21	Promueve la práctica de valores cristianos, a través de diferentes actividades en las que colabora o promueve proactivamente.				
	Competencia 11 Comprende la misión y visión institucional, promoviendo los valores cristianos y demostrando su compromiso como agente formador.	23	Respeto y hace respetar las normas del Reglamento, demostrando compromiso con la misión de la Institución.			
24		Actúa demostrando una sólida formación en valores que guía la integridad y la coherencia de su conducta.				
PUNTAJE PARCIAL:			B =			
RESULTADO GENERAL						

Anexo 4

Recomendamos establecer la siguiente política de Remuneraciones para los colegios de la Congregación IHM (Elaboración propia, adaptada de MINEDU, 2013),

El personal docente debería desarrollar línea de carrera, la misma que se plantea en 4 niveles y 02 áreas de desempeño laboral, las mismas que sintetizamos en el siguiente esquema:

Nivel de Profesional Docente	Jornada de trabajo	
	Docente de Educación Básica Regular (inicial/primaria/secundaria)	Coordinador docente
IV	5,880	8,470
III	5,250	6,050
II	4,620	4,840
I	4,200	4,400

Por otro lado, cabe precisar que sólo puede acceder a Coordinador docente quien(es) obtenga (n) en su evaluación de desempeño anual, el resultado: Logro destacado y tenga como mínimo 05 años de servicio en los colegios de la Congregación IHM.

Además, debemos mencionar que el ascenso de Nivel de Profesional Docente implicará cumplir con los siguientes requisitos:

Nivel de Profesional Docente	Resultado mínimo en la evaluación de desempeño	Mínimo de años de servicio en el colegio	Número mínimo de horas de capacitación anual
IV	Mínimo: Logro destacado en los tres últimos años	10	120, Diplomado o Maestría en proceso
III	Mínimo: Logro destacado en los dos últimos años	8	80
II	Mínimo: Logro previsto en los últimos 03 años	5	60
I			

Finalmente, sugerimos que a modo de incentivo, los docentes reciban un bono anual que represente un porcentaje de su remuneración mensual siempre obtengan como resultado de su evaluación de desempeño: Logro destacado, y no tuviesen ascenso en su nivel profesional.

Anexo 5

Proponemos que los docentes que laboran en los colegios de la Congregación IHM, tengan el siguiente perfil:

Descripción de cargo

Docente – tiempo completo

1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

1.1 Nombre del cargo

Docente – Full time

1.2 Dependencia

Coordinador Académico

1.3 Supervisión

No tiene

2 FUNCIONES:

2.1 Propósito del cargo

Gestionar y dirigir las clases de acuerdo al syllabus aprobado y con las instrucciones de la Coordinación Académica.

2.1.1 Responsabilidades

Dentro de los límites de las políticas de los colegios Congregación IHM y las Instrucciones del Coordinador Académico, el docente a tiempo completo tiene la responsabilidad y autoridad proporcional para realizar los siguientes trabajos:

- Trabajar en conjunto con las áreas de administración y dirección para coordinar los requerimientos para el apropiado desarrollo de su material de clase, de manera organizada y eficiente.
- Hacer sugerencias de oportunidades de innovación y de mejora en la gestión.
- Preparar informes mensuales respecto al desempeño de sus alumnos a cargo.
- Evaluar a los alumnos para identificar el nivel al inicio del período escolar.
- Dar a conocer a los alumnos al inicio del curso, los objetivos del curso según el grado respectivo, y los criterios y fechas de evaluaciones así como el material de apoyo disponible, si existiera.
- Preparar o elaborar el material de apoyo que sea necesario para cada clase (audio, video, libros)
- Orientar a los alumnos sobre las dudas que surjan durante la clase y asesorarlos en trabajos que tengan fuera de la clase, para potenciar el desarrollo e interés sobre el curso.
- Evaluar sistemáticamente el nivel de avance de los alumnos.
- Entregar informes de evaluación de alumnos y asistencia, en forma mensual y semanal a la coordinadora académica.

3 COMPETENCIAS:

3.1 Educación formal

Poseer título de profesor o licenciado en educación, otorgado por una institución de formación docente acreditada en el país o en el exterior. En este último caso, el título debe ser revalidado en el Perú.

3.2 Experiencia

Más de 5 años

3.3 Formación (competencias técnicas requeridas para el cargo)

Experiencia curricular comprobable

Inglés

3.4 Habilidades (competencias transversales/blandas)

Competencias transversales	Nivel requerido
Sólida formación en valores	4
Sabe escuchar y generar ambiente empático	4
Modelo de valores cristianos e inspiración de sus alumnas	4
Vocación de servicio	4
Trabajo en equipo	4
Comprometido con la visión del colegio	4
Apertura al cambio	4
Excelencia empresarial	3
Enfocado en las personas	3
Orientado al crecimiento	3
Responsabilidad social	3

3.5 Requisitos específicos del cargo

No aplica
FIRMAS

Titular:

Nombre Cargo Firma Fecha

Supervisor

Nombre Cargo Firma Fecha