

**RELACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN NIVEL MEDIO DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES**

ELABORADO POR:  
**XIMENA GARCÍA OCAMPO**

Directora  
**MS. SC CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO.**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
LINEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2009

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos a:

La Docente-Investigadora CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO, Directora de este trabajo de investigación, quién con su confianza y su capacidad de investigación hizo posible la culminación de éste.

A la Dr. María Constanza Montoya Naranjo Secretaria de Despacho de la Secretaria de Educación del Municipio de Manizales, por creer en el proyecto y por permitir la interacción academia-medio.

Al Dr. Oscar Fernando Mejía Grand Coordinador Formación Docente Secretaría de Educación del Municipio de Manizales, por brindar sus conocimientos, su apoyo constante, y la disponibilidad para llevar a cabo este trabajo.

A los Directivos Docentes de las Instituciones Educativas de la Ciudad de Manizales por su disposición y colaboración en este proyecto.

Al Docente Jorge Iván Jurado Salgado por su visión crítica y su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>9</b>
<b>1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
<b>1.3 LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>17</b>
<b>1.4 DISEÑO GENERAL DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1.5 INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD</b>	<b>19</b>
<b>1.5.1 VALIDEZ DE CONTENIDO</b>	<b>19</b>
<b>1.5.2 FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA.</b>	<b>20</b>
<b>1.5.3 VALIDEZ DE CONTRUCTO</b>	<b>24</b>
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>26</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS</b>	<b>46</b>
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>6. GLOSARIO</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO</b>	<b>84</b>
LISTADO DE FIGURAS	
Cuadro 1. Matriz de medida de desempeño	37
Cuadro 2. Dimensiones del desempeño en los negocios	40
Cuadro 3. La piramide de desempeño	40
Figura 1. Modelo de control ex ante - ex post	39
Figura 2. Diferencias inputs, procesos, outputs, resultados y metas	41
Figura 3. El modelo de círculos concéntricos	42
LISTADO DE GRAFICAS	
<b>GRAFICO 1: CLASE DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>47</b>
<b>GRAFICO2: SECTOR</b>	<b>47</b>

<b>GRAFICO 3: PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>GRAFICO 4: POSIBILIDAD DE CAPACITACION ANUAL</b>	<b>49</b>
<b>GRAFICO 5: AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>49</b>
<b>GRAFICO 6: PLANES ORIENTADOS AL TRABAJO INDIVIDUAL</b>	<b>50</b>
<b>GRAFICO 7: PLANES ORIENTADOS AL TRABAJO COLECTIVO</b>	<b>50</b>
<b>GRAFICO 8: PLANES ORIENTADOS A LA ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>51</b>
<b>GRAFICO 9: PLANES ORIENTADOS A LA POLIVALENCIA</b>	<b>51</b>
<b>GRAFICO 10: PLANES RESPONDEN A LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>51</b>
<b>GRAFICO 11: SISTEMAS FORMALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE</b>	<b>52</b>
<b>GRAFICO 12: MEDICION DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS OBJETIVOS CUANTIFICABLES</b>	<b>52</b>
<b>GRAFICO 13: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADA AL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>53</b>
<b>GRAFICO 14: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADA AL DESEMPEÑO GRUPAL</b>	<b>53</b>
<b>GRAFICO 15: CRITERIO PREDOMINANTE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ES EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL</b>	<b>53</b>
<b>GRAFICO 16: CRITERIO PREDOMINANTE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES EL RENDIMIENTO INDIVIDUAL</b>	<b>54</b>
<b>GRAFICO 17: PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>54</b>
<b>GRAFICO 18: PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>	<b>55</b>
<b>GRAFICO 19: FACTOR DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: EL ÉXITO</b>	<b>55</b>
<b>GRAFICO 20: OBJETIVOS ALCANZADO PLENAMENTE</b>	<b>56</b>
<b>GRAFICO 21: NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>	<b>56</b>
<b>GRAFICO 22: RESPETO</b>	<b>57</b>
<b>GRAFICO 23: CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA</b>	<b>57</b>

<b>GRAFICO 24: DESEMPEÑO FUTURO ES SEGURO</b>	<b>58</b>
<b>GRAFICO 25: CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN</b>	<b>58</b>
<b>GRAFICO 26: EVOLUCIONA MAS RÁPIDO QUE LOS COMPETIDORES</b>	<b>59</b>
<b>GRAFICO 27: EJEMPLO DE COORDINACIÓN</b>	<b>59</b>
<b>GRAFICO 28: REACCION RAPIDA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO Y TOMA DE DECISIONES PROACTIVA</b>	<b>60</b>
<b>GRAFICO 29: RECURSOS SE APROVECHAN EFICAZMENTE</b>	<b>60</b>
<b>GRAFICO 30: RECONOCIMIENTO COMO INSTITUCIÓN DE CALIDAD</b>	<b>61</b>
<b>LISTADO DE TABLAS</b>	
<b>TABLA 1. MATRIZ DE COMPONENTES</b>	<b>22</b>
<b>TABLA 2. VARIANZA TOTAL EXPLICADA</b>	<b>23</b>
<b>TABLA 3. CORRELACIÓN DE PEARSON (VALIDEZ CONVERGENTE)</b>	<b>24</b>
<b>TABLA 4. CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE ITEMS (VALIDEZ DISCRIMINANTE)</b>	<b>25</b>
<b>TABLA 5. DENOMINACIÓN DE LOS FACTORES</b>	<b>62</b>
<b>TABLA 6. ANOVA FORMACIÓN</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 7. VARIABLES INTRODUCIDAS</b>	<b>64</b>
<b>TABLA 8. RESUMEN DEL MODELO</b>	<b>64</b>
<b>TABLA 9. COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN</b>	<b>65</b>
<b>TABLA 10. ANOVA EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>66</b>
<b>TABLA 11. VARIABLES INTRODUCIDAS</b>	<b>66</b>
<b>TABLA 12. RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 13. ANOVA DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 14. COEFICIENTES DEL MODELO DE REGRESIÓN</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 15. ANOVA DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>68</b>
<b>TABLA 16. RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN</b>	<b>68</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La medición del desempeño organizacional difiere en las organizaciones según sus intereses, de un lado están las organizaciones de tipo productivo y de otro las organizaciones educativas (Kaplan y Norton, 2001). En las primeras, se mide el desempeño organizacional de acuerdo a los resultados financieros. La medición se realiza, entonces, desde un punto de vista económico, es decir, en relación con la satisfacción de los accionistas. Por el contrario, en las segundas, la medición del desempeño organizacional se enfoca en el impacto que se produce en el largo plazo en la sociedad (Sánchez, 1994). La parte financiera se considera solamente como parte de la gestión administrativa y se destina a la ejecución de lo presupuestado en inversión y gastos de funcionamiento en un período de tiempo.

Se han encontrado investigaciones a cerca de cómo relacionar el desempeño organizacional con las practicas de gestión humana para las organizaciones (Álvarez y Calderón, 2006; Calderón 2004, 2004b; Dolan, Schuler, y Valle, 1999; Huselid, 1995; Gubman, 2000; Ulrich, 1997; y Valle, 2004) aún cuando estos autores han demostrado la relación del desempeño organizacional con las practicas de gestión humana, estas investigaciones se han contrastado empíricamente en el sector productivo, encontrando una falencia de dicha contrastación en el sector educativo.

Por lo anterior ésta investigación identifica la relación de las políticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes sobre el desempeño organizacional en las instituciones educativas en Manizales.

Las Practicas de Formación y Evaluación del desempeño fueron definidas inicialmente para el sector empresarial, como lo presentan los estudios de Álvarez y Calderón, 2006; Dolan, Schuler, y Valle, 1999; Gubman, 2000; Valle, 2004; sin embargo, estas concepciones acerca de las practicas de gestión humana son adaptables a las instituciones de educación, porque independiente del tipo de organización, la formación tiene como finalidad el Incremento de la eficiencia y la productividad de los

empleados y la evaluación del desempeño valora los aportes que las personas hacen al logro de los objetivos organizacionales, ambas practicas posibilitan los procesos de mejora en la organización agregando valor y dando así una mirada estratégica al que hacer del área de gestión humana.

El Desempeño organizacional es entendido a partir del modelo propuesto por Cardona y Calderón (2006), que integra los procesos internos de las organizaciones con el aprendizaje y crecimiento de la misma.

En esta investigación se abordo el tema de las prácticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes en el sector educativo del nivel medio de Manizales y cómo a través de éstas se afecta el desempeño organizacional; con el fin de brindar herramientas que faciliten los procesos de mejora al interior de estas organizaciones alineando las estrategias de calidad y eficiencia con la gestión del talento humano.

En cuanto al referente teórico, esta investigación se baso en la teoría de Recursos y Capacidades, la cual como teoría organizacional aporta a la gestión humana el enfoque estratégico en las organizaciones, que finalmente es el que se pretendió desarrollar en ésta investigación. De la teoría de recursos y capacidades se toman los siguientes elementos: la consideración del talento humano como un recurso crítico para la organización que requiere ser gestionado, además esta teoría permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Gallego (2006) considera que el “desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles”, éstas capacidades se desarrollan a través de las practicas de gestión humana con el objetivo de mejorar la productividad y el desempeño organizacional. De igual manera, se tomo el enfoque universalista de la gestión del talento humano que establece que hay unas mejores practicas de GTH<sup>1</sup> que posibilitan mejores desempeños en las organizaciones, (Álvarez, 2006)

---

<sup>1</sup> Entiéndase GTH como gestión del talento humano

Para el efecto de esta investigación, se seleccionó, en primera instancia, El sector educativo de la ciudad de Manizales y, dentro de éste el nivel medio por ser este el eslabón por una parte con la educación superior o técnica y por la otra con la inserción en el mercado laboral por parte de los egresados del nivel medio.

Un estudio piloto con algunas de las instituciones educativas nivel medio de la ciudad de Manizales permite aproximar la aplicabilidad de esta investigación.

Se utilizo un método cuantitativo con un diseño no experimental y estudio de campo de tipo exploratorio, explicativo con la aplicación de instrumentos como la encuesta, previo al análisis se realizaron las pruebas de confiabilidad y validez a los instrumentos recomendada en estos casos por diversos investigadores nacionales e internacionales (Nunally,1978; Jerez,2001; Álvarez y Calderón, 2006; Cardona y Calderón,2006 ), para determinar estas pruebas se utilizo el alfa de cronbach, el análisis de componentes principales y correlaciones, para el análisis de la información se utilizo el análisis descriptivo y de frecuencias, el ANOVA, análisis correlacionales y análisis de regresión.

En el capítulo primero se inicia con el contexto de la investigación y la metodología, en esta parte se presenta los antecedentes de la investigación, la descripción del área problemática, se formula el problema, se plantean los objetivos y la justificación, así mismo se describe la población objeto de estudio y el diseño de la investigación. En el capítulo segundo se presenta el referente teórico de soporte abarcando los siguientes temas: La teoría de Recursos y Capacidades, el Desempeño Organizacional, las Practicas de Formación y Evaluación del Desempeño, El capítulo Tercero describe y analiza los resultados obtenidos en la investigación y finalmente se presentan las conclusiones.



## **1. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

En Colombia García, X., 2004; Gómez, I., 2004; Vargas, M., 2005; Ramírez, D., 2004; García, J., 2006; Gonzáles, S., 2006 han desarrollado estudios cuyo propósito ha sido mejorar el nivel de desempeño del sector público, que posibilitan entender a la organización de manera integral y de igual manera hacer partícipes a las personas que hacen parte de la organización en los procesos de mejora y así brindar espacios que posibilitan la innovación facilitando de esta manera la permanencia de las organizaciones públicas en un entorno competitivo y generando ventaja competitiva sostenible a través del desarrollo del talento humano.

Así mismo Gonzáles (2006) en el estudio: Hacia la Medición de la Productividad del Sector Público en Colombia: un estudio de formas posibles de medición de gestión de intangibles y de bienestar social en la política de educación distrital de Bogotá - "Colegios en Concesión", presenta el concepto de productividad para el sector público y así mismo como es la evaluación y medición de la misma, posteriormente identifica las características del sistema educativo colombiano y finalmente presenta el Balanced Score Card como alternativa de gestión de los colegios concesionarios en Bogotá.

En cuanto a estudios referidos a la gerencia estratégica del talento humano en el sector público colombiano se encuentra a: Calderón H., G., (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Armenia y Pereira. Inicialmente el estudio presenta una revisión bibliográfica que relaciona la gerencia de talento humano y su aplicación al sector público, posteriormente se identifican las prácticas de talento humano en las empresas públicas del eje cafetero, y finalmente se presenta un análisis comparativo de los perfiles de gerentes de talento humano entre las organizaciones privadas y las públicas.

De otro lado, Benítez 2008, destaca las ventajas que ofrece la valoración del desempeño docente para las Instituciones Educativas entre las cuales se destacan las

siguientes: “ayuda a la toma de decisiones precisas y justificadas, permitiendo además, establecer procedimientos para la mejora educativa de la labor docente, reduciendo el fracaso, la deserción escolar, permitiendo acabar con los métodos didácticos que exigen esfuerzos inútiles tanto a alumnos como a profesores y por último elevar los niveles de excelencia académica”. Esto indica que la valoración de la práctica docente ofrece ventajas al profesorado, porque permite un desarrollo profesional del docente, proporcionando mecanismos fundamentales en la toma de decisiones válidas y oportunas para valorar su labor educativa, y en definitiva, apreciar todas las tareas que el profesorado realiza en la institución.

También se encontraron estudios enfocados a la gestión educativa entre los cuales se destacan Gómez et. al (2001) quienes perciben a la gestión además de un proceso, como una “capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores que la organización considera”; así mismo identifican los siguientes modelos de gestión: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

En cuanto al tema de evaluación institucional se encontraron estudios como el de Sánchez (1994) en donde se destaca una preocupación por la calidad en los procesos educativos y como a través de la evaluación institucional las organizaciones educativas tiene la posibilidad de repensarse, de generar procesos de adaptación tendientes a mejorar. Finalmente aunque se encontraron estudios como los de Agudelo, D., et al. (1995); Castañeda, A., et al. (1997); García, R, García, L (2004); Marín, A., Henao, F., (2004); Ramírez, H., et al. (2005); Rey, A., et al. (2003); Uribe, M., et al. (2004); encaminados a la formulación de proyectos con el objetivo de mejorar gestión y las relaciones al interior de las instituciones educativas, y aunque se consideran una primera aproximación al tema de gestión humana en instituciones educativas no se logra identificar la relación teórica y empírica de las practicas de gestión humana con el desempeño de éstas organizaciones. De esto se deriva que para efectos de la esta investigación: incidencia de las practicas de formación y

evaluación del desempeño de los docentes sobre el desempeño organizacional en las instituciones de educación nivel medio de la ciudad de Manizales, estas investigaciones no se consideran una fuente primaria, porque lo que se pretende con la investigación propuesta: es identificar a través de unas practicas particulares de gestión humana -como lo son la evaluación del desempeño y la formación- su relación con el desempeño organizacional.

De otro lado, en entrevista a los funcionarios de Supervisión de la Secretaria de Educación Departamental se encontró que al ser la Gobernación de Caldas una institución certificada en Calidad, la Secretaría en mención ha diseñado protocolos de evaluación del desempeño, aunque esta Secretaria no tiene incidencia sobre la ciudad de Manizales, por que ésta se certifico, y es autónoma en el manejo de la educación a nivel municipal, es importante resaltar el interés que la Secretaría departamental manifiesta en tomar la evaluación del desempeño como un proceso de mejora para los docentes que fueron nombrados con el decreto 2277 de 1979, mientras que para los nombrados con el decreto 1278 del 2002 si es una obligación desde lo normativo la evaluación del desempeño, también se resalta que la persona encargada de hacer la evaluación es el superior inmediato, en este caso el rector. Se destaca que en el año 2006 se realizo la evaluación docente, teniendo un nivel de respuesta del 63.3% del total de docentes del sector publico del departamento, pero para el año 2007 este porcentaje disminuyo, los funcionarios consideran que este fenómeno se puede explicar debido a que "los docentes y directivos docente perciben que no se trasciendo con los resultados obtenidos"

En cuanto a las normas relacionadas con las practicas de formación y evaluación del desempeño para el sector publico se destacan el decreto 709 de abril de 1996, y el decreto 3782 del 2007, regido por el decreto Ley 1278 del 2002. Sin embargo como el interés de esta investigación es desde la teoría de Recursos y Capacidades la cual tiene un enfoque estratégico y no desde otras teorías que impliquen lo normativo, no se procede a profundizar en el estudio de estos decretos.

## **1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy la realidad política, económica y educativa del país es diferente. La Constitución Política de Colombia exige un replanteamiento de país, al concebirlo como un estado social de derecho, descentralizado, pluricultural y multiétnico, lo cual implica la transformación y reorganización del servicio público de la educación, para que cumpla su función social y contribuya a superar el atraso y el aislamiento en que se encuentran algunos sectores. (El Microcentro, 2001)

La Ciudad de Manizales se ha caracterizado por apostarle a la gestión del conocimiento a través de mejorar los procesos de calidad de la educación, es por esto que las instituciones educativas no son indiferentes a esta realidad es así como se fomenta el desarrollo de sistemas de gestión en el sector educativo tendientes a mejorar el desempeño de este sector a nivel país. Allí se cuenta con 101<sup>2</sup> instituciones educativas tanto del sector privado como del público.

La gestión directiva tiene en cuenta los procesos de direccionamiento estratégico y horizonte institucional en el que se presentan los elementos de: misión, visión y principios institucionales, cultura institucional, apropiación del direccionamiento estratégico, articulación de planes, proyectos y acciones. En cuanto a la gestión administrativa se tienen en cuenta el proceso de Talento humano en el que se presentan los siguientes elementos: perfiles, formación y capacitación, apoyo y estímulo a la investigación, evaluación del desempeño.

La gestión directiva se encuentra explícita en el Proyecto Educativo Institucional, éste fue contemplado en la Ley General de Educación de 1994, en su artículo 73. "Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el

---

<sup>2</sup> Para información consultar: [www.colegioscolombia.com/resultados.php](http://www.colegioscolombia.com/resultados.php)

reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos" (Art.73. Ley115/94). Sin embargo, frente a una revisión de algunos PEI<sup>3</sup> de las instituciones educativas del municipio de Manizales -que hicieron parte de un muestreo inicial de esta investigación – no se encontró evidencia documental que mostrará la relación de definir la capacitación acorde a los resultados particulares de la evaluación del desempeño<sup>4</sup>, así mismo no se encontraron evidencias documentales de los procesos de retroalimentación de las capacitaciones recibidas por parte de los docentes frente a los resultados del desempeño organizacional. En cuanto a la práctica de evaluación del desempeño docente no se hallaron evidencias documentales que indicaran que estos sistemas de evaluación han trascendido a la gestión del talento humano en cada una de las instituciones, limitando así el desempeño de cada una de las personas que hacen parte de éstas. Por otro lado, se identificaron los planes de formación de docentes y administrativos de las instituciones educativas publicas, dicho plan es elaborado por la Secretaría de Educación Municipal y tiene en cuenta los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y los resultados globales de la evaluación del desempeño de los docentes. Sin embargo este plan no se diseña para cada institución educativa, ni para cada docente, es diseñado de acuerdo a las tendencias generales de las evaluaciones del desempeño.

De otro lado, Benítez (2008) plantea la obligación de las instituciones de educación con la excelencia académica y sugiere que a través de la implantación de instrumentos de evaluación de desempeño docente se logra analizar la calidad de las instituciones educativas; aunque este factor no sea el único para determinar la calidad de las instituciones educativas, es un insumo para que las instituciones identifique sus potencialidades y debilidades, y mantengan información continua sobre el progreso

---

<sup>3</sup> Entiéndase PEI como proyecto educativo institucional

<sup>4</sup> En este ítem es necesario aclarar que las instituciones de carácter publico no aplican de manera regular la evaluación del desempeño, solo cuando es requerida a nivel de secretaria de educación municipal o ministerio de educación, debido a que los docentes que hacen parte del decreto 1277 no están en la obligación de presentar dicha evaluación.

alcanzado en la consecución de su misión y visión institucional. Dentro de este contexto, el proceso de evaluación del desempeño docente en una institución educativa nivel medio constituye un objetivo vital para el logro de la excelencia académica. Las instituciones educativas en un mundo globalizado deben ser muy competitivas y estar dispuestas a fortalecerse en los procesos de la enseñanza y del aprendizaje, estos son criterios fundamentales para elevar los niveles académicos. Así mismo, la evaluación del desempeño docente debe verse como una estrategia para fomentar y fortalecer el perfeccionamiento del profesorado, además puede utilizarse como mecanismo para impulsar el desarrollo y actualización profesional y personal. Es decir, la evaluación del desempeño docente, lo que busca es calificar de una manera objetiva al talento humano con la finalidad de detectar y corregir fallas dentro de la institución, así mismo como resaltar las potencialidades de las personas para así lograr eficiencia, calidad y alcanzar la misión y visión de la Institución Educativa, la utilidad ha de ser la mejora de la actividad profesional del docente.

Finalmente, el desempeño organizacional en el sector educativo se ha entendido a través del alcance de las políticas de calidad, eficiencia y cobertura diseñadas por el Ministerio de Educación Nacional. La calidad es referenciada en cuanto a los resultados de las pruebas saber<sup>5</sup> e icfes, en este sentido se infiere que los bajos resultados de las pruebas saber e icfes<sup>6</sup> presentados por los estudiantes de la ciudad de Manizales, cuyos resultados se encuentran por debajo de la media Nacional han generado al interior de las instituciones educativas del municipio, una preocupación

---

<sup>5</sup>Estas pruebas expresan lo que los estudiantes deberían saber y "saber hacer" con lo que han aprendido. La finalidad de las pruebas pretende orientar los procesos de mejoramiento de la calidad en la educación básica, y son analizadas teniendo en cuenta cuatro aspectos: el puntaje promedio de cada área se puntúa de 0 a 100 puntos y puede promediarse para establecer un comportamiento global; cuando los resultados altos de un grupo están muy alejados en puntaje de los resultados bajos quiere decir que existe una desviación estándar alta, lo cual revela una desigualdad en la calidad académica al interior del grupo. Al haber una desviación estándar baja, indica que el grupo mantiene cierta uniformidad; los niveles de logro o competencia: B, C y D para 5° grado, donde B es un nivel básico, C intermedio y D alto. En 9° grado están C, D y E, donde C es básico, D intermedio y E alto.; y por último están los componentes, que muestran el comportamiento de los estudiantes en cada una de las "subáreas" de las áreas de la prueba. Para mayor información consultar: <http://www.mineduccion.gov.co:8080/saber/>

<sup>6</sup> Los resultados del 2007 muestran que la mayoría de colegios del ciudad de Manizales se ubicaron en los rangos medio y bajo Para mayor información consultar: <http://www.icfes.gov.co>.

inminente en relación con la competitividad del sector educativo, de allí surgen una serie de interrogantes relacionados con las políticas de calidad y eficiencia de las instituciones de educación nivel medio: ¿De qué manera afectan las políticas de las prácticas de talento humano de las instituciones educativas de la ciudad de Manizales su desempeño organizacional?, ¿cómo se relacionan políticas de la formación y evaluación del desempeño de los docentes con el desempeño organizacional? ¿Existen políticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes en las instituciones de educación de nivel medio de la ciudad de Manizales?, ¿Cuáles son los factores de desempeño organizacional en las instituciones de educación de nivel medio de la ciudad de Manizales?

La anterior área problemática conlleva a formular la siguiente pregunta central:

¿Cuál es la relación de las políticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes sobre el desempeño organizacional en las instituciones de educación nivel medio de la ciudad de Manizales?

Para responderla se propuso la siguiente sistematización:

- a. ¿Cuáles es la orientación de las políticas formación y evaluación del desempeño de los docentes en las instituciones de educación de nivel medio de la ciudad de Manizales?
- b. ¿Cuáles son los factores de desempeño organizacional en las instituciones de educación de nivel medio de la ciudad de Manizales?
- c. ¿Cuál es la relación de las políticas de formación docente y evaluación del desempeño de los docentes con el desempeño organizacional de las instituciones a estudiar?

De acuerdo a lo anterior se planteo el siguiente objetivo general: Analizar la relación de las políticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes sobre el desempeño organizacional en las instituciones de educación nivel medio de la ciudad de Manizales. Específicamente se pretendió:

- Identificar y describir la orientación de las políticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes en las instituciones de educación nivel medio de la ciudad de Manizales.
- Identificar los factores de desempeño organizacional en las instituciones de educación nivel medio de la ciudad de Manizales.
- Establecer la Relación de las políticas de la formación y evaluación del desempeño de los docentes con el desempeño organizacional de las instituciones a estudiar.

La hipótesis que se formulo para responder a la pregunta de investigación fue: **Ho: “Las políticas de Formación y Evaluación del desempeño individual de los docentes inciden en el desempeño organizacional de las instituciones educativas.”** De forma más específica se trato de verificar que:

H1: La formación de los docentes incide positivamente en el desempeño individual de los mismos.

H2: Los procesos de formación de los docentes están directamente relacionados con el desempeño organizacional.

H3: La evaluación del desempeño individual afecta directamente el desempeño organizacional.



### **1.3 LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La población que se tomo para este estudio fueron las instituciones de educación nivel medio de la ciudad de Manizales, que pertenecían a los sectores privado y público (con más de 7 docentes, y más de 50 estudiantes), según los registros de la Secretaría de Educación Municipal.

Los criterios de selección de las instituciones fueron:

- Que pertenezcan al sector educativo
- Que la institución posea un directivo docente y/o un coordinador
- Que exista disponibilidad por parte de la institución educativa para suministrar información disponible y para que sus directivos (rector y/o coordinador) puedan ser encuestados.

Unidad de trabajo

La unidad de trabajo fueron los directivos docentes de dichas instituciones.

Proceso de selección de la Unidad de trabajo

La participación de la instituciones educativas se realizó a través del envío de carta a las instituciones (ver anexo A), solicitando su aceptación para hacer parte de la investigación esperando un nivel de respuesta mínimo del 20%. El porcentaje de respuesta de aceptación y participación en la investigación fue del 26%, de acuerdo a lo planteado en el proyecto para Hernández, et al. (2003) los tipos de muestra bajo un enfoque cuantitativo pueden ser no probabilísticos, en donde “la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” para esta investigación se determino aceptable un nivel de respuesta mínimo del 20%, debido a que las instituciones educativas no estaban obligadas a hacer parte del estudio, además por las múltiples labores de los directivos docentes, lo que no posibilito su disposición de tiempo para hacer parte de esta investigación. La recolección de la información se realizó durante 2 meses, tiempo en el que se visito a los directivos docentes y se recogieron las encuestas, posteriormente se hizo el análisis de la información usando la herramienta estadística SPSS, y a partir de los resultados estadísticos obtenidos se validaron y rechazaron las hipótesis propuestas.

#### **1.4 DISEÑO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se planteó desde el enfoque cuantitativo en el cual se observó la relación de las políticas de formación y evaluación del desempeño en el desempeño organizacional, las características principales del enfoque cuantitativo para este estudio fueron usar como estrategia más relevante de acceso a los datos, la encuesta, y el tipo de análisis utilizado se basó en procedimientos estadísticos. (DELGADO, y GUTIÉRREZ, 1994)

De otro lado, la investigación cuantitativa según Delgado y Gutiérrez (1994) es un método de investigación basado en los principios metodológicos del positivismo y que se adhiere al desarrollo de estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación. El objetivo de este tipo de investigación es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente, por ello para efectos de esta investigación se partió de la teoría de recursos y capacidades la cual asume que son las personas las que tienen las propiedades de recursos: valiosos, raros, inimitables, e insustituibles - que de acuerdo con Barney (1991) son las condiciones necesarias para el éxito organizativo. Así mismo, se utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar la pregunta de investigación y probar la hipótesis, se usó la estadística para establecer con exactitud la relación entre las variables (Prácticas de formación y evaluación del desempeño, y el Desempeño organizacional), se midieron estas variables en el contexto educativo, y se analizaron las mediciones obtenidas. Posteriormente se identificaron las relaciones entre las variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones. Para Hernández, et al. 2003, estos estudios se caracterizan por medir con precisión las variables, y se le asocian las encuestas con preguntas cerradas o instrumentos de medición estandarizados.

Esta investigación tuvo un diseño no experimental porque no se manipularon las variables (Prácticas de formación y evaluación del desempeño, y el Desempeño

organizacional), es decir, se observó la incidencia de estas prácticas de gestión humana en el desempeño organizacional, se observó la situación existente, y como señala Hernández, et al. 2003, el investigador no tiene control sobre estas variables, ni puede influir sobre ellas.

El tipo de diseño no experimental es transeccional porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito fue describir las variables y analizar su relación en un momento dado (Hernández, et al. 2003)

El estudio de campo es de tipo exploratorio- explicativo, el carácter exploratorio es debido a que es la primera etapa del proceso investigativo, con éste se comienza a conocer las variables de interés para esta investigación (Prácticas de formación y evaluación del desempeño, y el Desempeño organizacional), además al realizar la revisión de la literatura se determinó la escasez de material teórico relacionado con el tema aplicado al sector educativo nivel medio. El carácter explicativo se da al tratar de correlacionar las variables de interés. (Hernández, et al. 2003) en esta investigación se hace referencia a las prácticas de formación y evaluación del desempeño con la variable desempeño organizacional, para determinar esta relación se usó la herramienta estadística SPSS

## **1.5 INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

### **1.5.1 VALIDEZ DE CONTENIDO**

La validez de contenido trata de establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Álvarez, 2006), es decir, busca garantizar que los ítems constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar.

Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez “se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Álvarez, 2006). Para la presente investigación se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión

exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por la directora de la tesis y dos profesores uno de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y otro de la Universidad de Manizales expertos en el campo de estudio y la realización de un pretest en cinco instituciones educativas de la ciudad de Manizales.

### **1.5.2 FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA.**

La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre si y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad, si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a esto estén relacionadas entre si.

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden ser utilizadas, en este caso para comprobar el grado de fiabilidad se calculo en primer lugar el coeficiente alfa de Cronbach para todas las dimensiones. También se llevo a cabo un análisis factorial de componentes principales para constatar la multidimensionalidad de los conceptos.

El alfa de Cronbach a nivel general (28 ítems) dio 0,88. Además se calculo el alfa para cada dimensión obteniendo para la dimensión Formación: 0,827, para la dimensión Evaluación del Desempeño: 0,7 y para la dimensión del Desempeño Organizacional: 0,835. Los valores calculados superan 0,7 recomendado por Nunally (1978); Jerez (2001) y Calderón (2005)

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,888	,904	28

Fuente: Resultado de la Investigación

A fin de agrupar y reducir la escala de medición para el análisis de las prácticas de formación y evaluación de desempeño y el desempeño organizacional se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto

de los 28 ítems que componen dicha escala. Como criterio de selección de los nuevos factores se decidió tomar solo valores propios o mayores o iguales a la unidad (para efecto de representatividad) y el peso de los ítems dentro de cada factor con valores iguales o superiores a 0.5.

Con el criterio anterior se obtuvieron 17 factores, cuatro para explicar la Formación (C03, C05, C06 y C08), cinco para explicar la practica de Evaluación de Desempeño (ED01, ED02, ED05, ED06 y ED07) y 8 para explicar la variable Desempeño Organizacional (D02, D03, D04, D05, D07, D08, D10, D12)

Factor	Denominación
C03	Aumento de la capacidad productiva
C05	Trabajo colectivo
C06	Formación orientada a la especialización
C08	Necesidades detectadas en la evaluación del desempeño
ED01	Sistema formal de evaluación del desempeño
ED02	Objetivos cuantificables
ED05	Desempeño Individual
ED06	Rendimiento individual
ED07	Participación proceso evaluación desempeño
D02	Objetivos alcanzados
D03	Satisfacción
D04	Respeto
D05	Necesidades comunidad educativa
D07	Adaptación
D08	Evolución
D10	Decisiones proactivas
D12	Institución de calidad

## Análisis cuestionario Practicas de Formación y Evaluación del Desempeño y Desempeño Organizacional

Tabla 1. Matriz de componentes(a)

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
C01	,657							
C02	,537							
C03	,836							
C04						,617		
C05	,597	-,628						
C06		-,608						
C07	,692							
C08	,868							
ED01	,667							
ED02	,804							
ED03			-,627					
ED04	,581							
ED05				,695				
ED06	,518							
ED07	,608							
ED08		-,759						
D01	,602							
D02	,698							
D03								
D04	,704							
D05								
D06	,746							
D07	,665							
D08			,705					
D09	,507				,525			
D10			,677					
D11					,500			
D12	,739							

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a 8 componentes extraídos

**Tabla 2. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,140	32,645	32,645	9,140	32,645	32,645
2	3,276	11,699	44,344	3,276	11,699	44,344
3	2,940	10,499	54,842	2,940	10,499	54,842
4	2,177	7,774	62,616	2,177	7,774	62,616
5	1,805	6,448	69,064	1,805	6,448	69,064
6	1,704	6,085	75,149	1,704	6,085	75,149
7	1,303	4,655	79,803	1,303	4,655	79,803
8	1,016	3,629	83,432	1,016	3,629	83,432
9	,908	3,244	86,677			
10	,851	3,038	89,715			
11	,666	2,379	92,094			
12	,492	1,757	93,850			
13	,393	1,402	95,252			
14	,359	1,282	96,534			
15	,298	1,063	97,597			
16	,240	,857	98,453			
17	,160	,572	99,026			
18	,090	,321	99,346			
19	,083	,296	99,642			
20	,049	,177	99,818			
21	,038	,135	99,954			
22	,013	,046	100,000			
23	3,54E-016	1,26E-015	100,000			
24	2,49E-016	8,88E-016	100,000			
25	-3,16E-018	-1,13E-017	100,000			
26	-4,68E-017	-1,67E-016	100,000			
27	-6,27E-017	-2,24E-016	100,000			
28	-6,14E-016	-2,19E-015	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Inicialmente en el análisis de matriz de componentes principales se extraen 8 componentes, los cuales explican el 83,4% de la varianza total (tabla 2), sin embargo en la presente investigación solo se tomaron 4 factores o componentes (1, 2, 3 y 4) que explican el 62.616 de la varianza total (tabla 2), debido a que los factores 5, 6, 7 y 8 no cumplen la condición de agrupamiento (mínimo dos componentes agrupados en un mismo factor) por lo que fueron eliminados de este análisis. Como se observa en

la tabla 1 los diversos ítems se cargan en los 4 factores. Estos resultados permiten concluir que las practicas de formación y evaluación del desempeño docente y el desempeño organizacional pueden analizarse desde 4 dimensiones.

### **1.5.3 VALIDEZ DE CONTRUCTO**

Se verificó tanto la validez convergente (entre dimensiones) como la validez discriminante (entre ítems, tabla 4). El análisis de validez convergente se realizó a través de correlaciones entre las diferentes dimensiones del cuestionario obteniendo como resultado que las correlaciones son significativas al 1% entre los 19 factores lo que corrobora la existencia de la validez convergente como se presenta en la tabla 3, esta validez existe cuando se obtiene correlación significativa entre las variables en las que se descompone aquella que se pretende operacionalizar y que teóricamente se había supuesto formaban parte de esta (Jerez, 2001)

Para la presente investigación se esperan correlaciones significativas entre las dimensiones en que se descomponen las variables estudiadas.

Tabla 3. Correlación de Pearson/sig.(bilateral)

	FORMACIÓN	EVALUACIÓN	DESEMPEÑO
FORMACIÓN	1		
EVALUACIÓN	,656(**)	1	
DESEMPEÑO	0,001	,512(*)	1
	0,003	0,013	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)



Tabla 4. Correlación de Pearson /Sig. (bilateral) ENTRE ITEMS (VALIDEZ DISCRIMINANTE)

*Elaborado por: Ximena García Ocampo*

	CO3	C04	C05	C07	C08	ED01	ED02	ED03	ED05	ED06	ED07	D02	D03	D04	D05	D07	D08	D10	D12
CO3	1																		
C04	0,262	1																	
	0,227																		
C05	,810(**)	0,073	1																
	0	0,74																	
C07	,738(**)	0,217	,643(**)	1															
	0	0,321	0,001																
C08	,803(**)	0,025	,682(**)	,819(**)	1														
	0	0,911	0	0															
ED01	,441(*)	-0,038	0,156	0,4	,636(**)	1													
	0,035	0,864	0,478	0,058	0,001														
ED02	,558(**)	0,06	0,303	,470(*)	,704(**)	,767(**)	1												
	0,006	0,784	0,159	0,024	0	0													
ED03	0,216	0,075	0,071	0,264	0,392	,625(**)	,636(**)	1											
	0,321	0,734	0,748	0,224	0,064	0,001	0,001												
ED05	-0,227	0,057	-0,236	0,06	-0,161	0,049	0,006	0,043	1										
	0,298	0,796	0,279	0,785	0,463	0,823	0,978	0,846											
ED06	0,407	0,183	0,018	,450(*)	,471(*)	,734(**)	,540(**)	,487(*)	0,128	1									
	0,054	0,404	0,936	0,031	0,023	0	0,008	0,018	0,559										
ED07	,449(*)	0,14	0,408	0,349	,516(*)	0,238	0,4	-0,117	0,14	0,16	1								
	0,032	0,524	0,053	0,103	0,012	0,274	0,059	0,595	0,525	0,467									
D02	,494(*)	-0,266	,431(*)	0,307	,535(**)	,457(*)	,624(**)	0,1	-0,018	0,307	,535(**)	1							
	0,017	0,22	0,04	0,154	0,008	0,028	0,001	0,651	0,937	0,155	0,009								
D03	0,324	0,107	0,2	0,201	,464(*)	0,295	,483(*)	,505(*)	-0,39	0,048	0,167	0,099	1						
	0,131	0,627	0,361	0,357	0,026	0,172	0,02	0,014	0,066	0,828	0,445	0,655							
D04	,471(*)	0,062	0,185	,435(*)	,459(*)	,597(**)	,567(**)	0,154	0,286	,511(*)	0,347	,553(**)	0,109	1					
	0,023	0,78	0,398	0,038	0,028	0,003	0,005	0,483	0,187	0,013	0,105	0,006	0,622						
D05	0,401	0,018	0,345	0,364	,420(*)	0,227	0,323	0,22	0,305	0,205	0,401	0,353	0,231	0,227	1				
	0,058	0,935	0,106	0,088	0,046	0,298	0,133	0,313	0,157	0,349	0,058	0,098	0,288	0,298					
D07	,444(*)	0,03	0,238	0,212	,423(*)	0,372	,503(*)	0,075	0,17	0,358	,439(*)	,652(**)	0,117	,630(**)	0,378	1			
	0,034	0,892	0,273	0,331	0,045	0,081	0,015	0,734	0,439	0,094	0,036	0,001	0,595	0,001	0,075				
D08	0,324	,557(**)	0,087	0,048	0,095	0,047	0,055	-0,216	-0,03	0,177	0,365	0,112	0,026	,428(*)	0,235	,536(**)	1		
	0,132	0,006	0,694	0,829	0,667	0,831	0,804	0,323	0,891	0,418	0,086	0,611	0,905	0,041	0,28	0,008			
D10	0,085	0,339	-0,004	-0,082	-0,006	-0,053	0,084	-0,163	-0,188	-0,103	-0,056	0,162	0,115	0,34	-0,26	,513(*)	,485(*)	1	
	0,698	0,114	0,985	0,709	0,978	0,811	0,702	0,458	0,391	0,64	0,8	0,459	0,601	0,112	0,227	0,012	0,019		
D12	,544(**)	0,118	0,23	,465(*)	,536(**)	,595(**)	,595(**)	0,212	0,048	,539(**)	0,275	,569(**)	0,173	,880(**)	0,015	,608(**)	0,378	,454(*)	1
	0,007	0,59	0,292	0,025	0,008	0,003	0,003	0,331	0,828	0,008	0,204	0,005	0,429	0	0,946	0,002	0,075	0,03	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

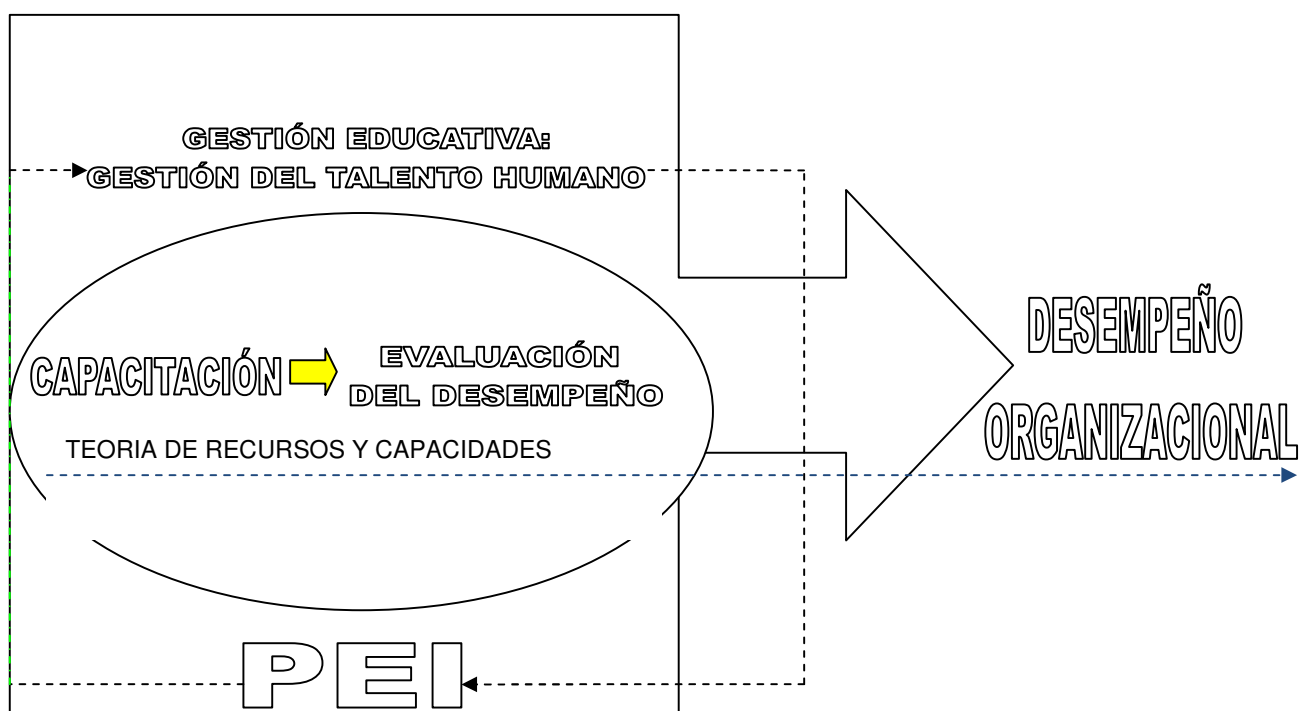
\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## 2. MARCO TEORICO

### INTRODUCCIÓN

Este capítulo contiene la revisión bibliográfica sobre la teoría de recursos y capacidades la cual es la teoría organizacional que orienta esta investigación, así mismo se hace un recorrido teórico sobre las prácticas de gestión humana y el desempeño organizacional. En la bibliografía revisada se incluyen los investigadores, tanto nacionales como internacionales, que se han preocupado por estudiar este tema. El capítulo se complementa con la relación de las prácticas de formación y evaluación del talento humano con el desempeño organizacional. En la parte final se plantea la hipótesis de trabajo.

A continuación se presenta el esquema orientador de la construcción del marco teórico:



## TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

### INTRODUCCIÓN

En este apartado se presentará en la primera parte el origen de la teoría de recursos y capacidades, sus postulados generales, en la segunda parte se hará un enlace con la gestión del talento humano, partiendo de la premisa de la persona como generadora de ventaja competitiva sostenible.

Es esta una teoría de carácter conciliador entre la economía y la dirección estratégica, pues pretende aprovechar las complementariedades existentes entre una y otra para explicar el comportamiento y resultados de la empresa. (Paauwe, y Boselie, 2002)

Esta teoría parte de la necesidad de las empresas de alcanzar y mantener una ventaja competitiva<sup>7</sup>, El enfoque de recursos y capacidades considera los factores internos como la fuente principal de creación y mantenimiento de la ventaja competitiva (Lamoca, 2005, Benavides y Quintana 2003, Albizu y et. al, 2001, Aragón y et. al, 2005)

### ANTECEDENTES:

Los orígenes de esta teoría se encuentran bastante dispersos. De una parte, se sitúan en los trabajos iniciales de la dirección estratégica, principalmente en el de Andrews (1971). Este autor considera que la función del estratega es encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, basándose en la existencia de las *competencias distintivas* para competir con éxito, concepto al que continuamente se hace referencia en la teoría de los recursos y que es debido a Selznick (1957). De otra parte, en 1962

---

<sup>7</sup>Para efectos de este documento la ventaja competitiva se entiende como ciertas características que posee la empresa y que le permiten diferenciarse de sus competidores y estar en una posición de superioridad con respecto a ellos.

aparece la obra de Edith Penrose *Teoría del crecimiento de la empresa*, en la que se considera a la empresa<sup>8</sup> como un conjunto único de recursos productivos.

Aunque algunos autores consideren indistinto usar los términos de recursos y capacidades, y aunque son conceptos interrelacionados a continuación se presenta la diferencia entre éstos: Los Recursos son entendidos como la unidad básica de análisis, y son el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa, éstos pueden ser tangibles e intangibles. (Aragón y et. al. 2005; Benavides y Quintana, 2003; Lamoca, 2005). Barney (1991), define los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Para Nelson y Winter (1982) Citados por Benavides y Quintana (2003) las capacidades se pueden entender como rutinas organizativas que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo. También son entendidas como la habilidad de la empresa para realizar una actividad concreta, se generan a partir de la adecuada combinación y gestión de un conjunto de recursos, de allí que las capacidades tengan un carácter colectivo frente al carácter individual de los recursos (Benavides y Quintana, 2003; Lamoca, 2005)

Los supuestos de la teoría de Recursos y Capacidades son: en primera instancia la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Aragón y et. al, 2005; Barney, 1991; Benavides y Quintana, 2003; Lippman y Rumelt, 1982, 1984). Y en segunda la inmovilidad de los recursos, es decir que no puedan ser transferidos o vendidos. (Aragón y et. al, 2005)

---

<sup>8</sup> En relación al concepto de empresa, son patentes las influencias de la teoría neoclásica, en la medida en que se asume que aquélla es una unidad de producción; sin embargo se rechaza la concepción neoclásica de empresa como ente sin historia, al estimar que se trata de una unidad acumuladora de conocimientos (Penrose, 1962),

Las características que deben reunir los Recursos y Capacidades para que puedan ser considerados valiosos por las empresas son los siguientes: Escasez, que no estén a disponibilidad de todos los competidores; Relevancia, se refiere a la utilidad del recurso; Durabilidad, facultad para sostener el recurso en el tiempo; Transferibilidad, que la competencia no los adquiera fácilmente; Imitabilidad, que las empresas competidoras no accedan fácilmente a los recursos; Sustituibilidad, que no sea fácil de sustituir; Complementariedad, entre recursos y capacidades hace que sean mas valiosos y difíciles de transferir; Apropiabilidad, es la habilidad para adquirir ingresos generados a partir de los recursos (Benavides y Quintana, 2003).

## TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN GTH

Autores como Paauwe (1994), quien cita a: Boxall (1996); Huselid (1995); Kamoche (1996); Wright et al. (1994), (2001); aplican esta teoría al campo de la GTH<sup>9</sup> específicamente, asumiendo que son las personas las que tienen las propiedades de recursos: valiosos, raros, inimitables, e insustituibles - que de acuerdo con Barney (1991) son las condiciones necesarias para el éxito organizativo. Sin embargo aquí, es importante aclarar que son las personas con sus conocimientos las que generan recursos, pero hoy en la era del conocimiento no son consideradas como un recurso, sino como una fuente generadora de éstos. Albizu (2001) dice que las personas con las competencias precisas son recursos escasos, que son inimitables en la medida que están sujetos a unas restricciones históricas y sociales determinadas, además resalta como una de las funciones de la GTH atraer, mantener y desarrollar el talento humano.

Asumiendo la heterogeneidad entre las empresas respecto a su capital humano, la ventaja competitiva es posible si la empresa logra que el personal añada valor a sus procesos de producción y que sea un recurso único, difícil de replicar y sustituir (Aragón y et. al, 2005).

---

<sup>9</sup> Entiéndase GTH como Gestión del talento Humano

De otro lado, se considera que los recursos aportados por los seres humanos a las empresas son sus conocimientos, destrezas y habilidades de razonamiento y toma de decisiones. De allí, que la GTH es la llamada a generar los mecanismos de coordinación que integren los recursos y capacidades de las personas para generar ventaja competitiva sostenible. (Lamoca, 2005)

## PRACTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### INTRODUCCIÓN

En esta parte del documento se hará mención al concepto prácticas de gestión humana y luego se describirán las prácticas de formación y evaluación del desempeño desde una perspectiva estratégica, indicando de esta forma su conexión con las políticas organizacionales.

Para Ulrich y Lake, 1992; y Calderón y Álvarez, 2006, las practicas de gestión son “procesos mas o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas, es decir pretenden gobernar el pensamiento y el comportamiento de las personas”, por ello son establecidas a partir de los objetivos trazados para la organización, así mismo, están determinadas por la naturaleza de la organización, el entorno en que se desarrollan y son influidas por el conocimiento y la información, incorporando el aprendizaje permanente. De otro lado, Berg (1999) Citado por Calderón (2004 b) agrupa las practicas de talento humano en tres grandes grupos: “Practicas destinadas a mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo, Practicas destinadas a motivar la discrecionalidad del trabajador y Practicas destinadas a mejorar las competencias”. De allí, se infiere que las prácticas de gestión de Talento Humano deben ser un medio para lograr los fines estratégicos de la organización, estar destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar la competitividad de las organizaciones (Calderón, 2004b)

Partiendo de la concepción que las practicas trascienden el que hacer de la gestión humana y sean consideradas generadoras de valor (Mejía, 2007), para la investigación propuesta en el sector educativo solo se tendrán en cuenta las prácticas de formación y evaluación del desempeño debido a que se pretende legitimar la capacidad de éstas practicas para aumentar el rendimiento de los empleados y así mismo la significación que dicho rendimiento tiene para el logro de los objetivos y metas de la organización. (Dolan, Shuler y Valle, 1999, Álvarez, 2006)

De otro lado, Benítez (2008), destaca las ventajas que ofrece la valoración del desempeño docente para las Instituciones Educativas entre las cuales se destacan las siguientes: “ayuda a la toma de decisiones precisas y justificadas, permitiendo además, establecer procedimientos para la mejora educativa de la labor docente, reduciendo el fracaso, la deserción escolar, permitiendo acabar con los métodos didácticos que exigen esfuerzos inútiles tanto a alumnos como a profesores y por último elevar los niveles de excelencia académica”. Esto indica que la valoración de la práctica docente ofrece ventajas al profesorado, porque permite un desarrollo profesional del docente, proporcionando mecanismos fundamentales en la toma de decisiones válidas y oportunas para valorar su labor educativa, y en definitiva, apreciar todas las tareas que el profesorado realiza en la institución.

Para Dolan, Shuler y Valle (2007) la práctica de formación proporciona al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento; y éste está en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y situación<sup>10</sup>. Es decir, se buscará la formación cuando “una deficiencia del rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades, actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio”.

---

<sup>10</sup> La situación puede verse afectada por factores como la tecnología, la calidad de la supervisión, etc.

El desarrollo para Dolan, Shuler y Valle (2007) hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro.

La formación tiene como objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y los conocimientos del individuo, y su propósito se enmarca en: suscitar nuevos conocimientos, actualizar habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos, mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización, aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar (Dolan, Shuler y Valle, 2007)

La efectividad de la formación aumenta cuando se aplica un modelo sistémico, el cual parte de una fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación para la organización; la fase de implantación, en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; y la fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos en el programa de formación (Dolan, Shuler y Valle, 2007)

La práctica de evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de determinar en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, Shuler y Valle, 2007)

Para Dolan, Shuler y Valle (2007) la evaluación del desempeño no solo repercute en la productividad, sino, que también actúa como un contrato entre la organización y el empleado que tiene los siguientes fines: establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayudar a evaluar los logros individuales, permite



estructurar el dialogo entre superior y subordinado, proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados. Para Gubman (2000) “la evaluación de desempeño favorece la creación de una cultura de alto desarrollo, aumenta la productividad del trabajador” y estos factores se ven reflejados en “la satisfacción del cliente, incremento en las ventas y aumento de las utilidades”

A continuación se presenta la definición que se tendrá en cuenta para efectos de esta investigación de las prácticas de formación y evaluación del desempeño: Formación: para Calderón, G., y Álvarez, C. (2006) la formación comprende tres conceptos: “la capacitación, el perfeccionamiento y el desarrollo” y la Evaluación del Desempeño: “es un proceso de valoración de los aportes de las personas al alcance de los objetivos organizacionales”.

## DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

### INTRODUCCIÓN

Frente al tema del desempeño organizacional se presentarán algunos autores que han definido las variables que se consideran a la hora de evaluar el desempeño, es importante aclarar que éstas variables se han enmarcado para el sector productivo, sin embargo en la parte final se retomaran aquellas que a consideración de la autora de ésta investigación son pertinentes para el sector educativo.

Para Cardona y Calderón (2006) el proceso de medición del desempeño “incluye la identificación de medidas apropiadas y la recolección de la información del desempeño”. Para evaluar un aspecto tan complejo como el desempeño organizacional consideran los siguientes modelos:

Gupta y Govindarajan (1984), Citados por Cardona y Calderón (2006) propusieron 13 dimensiones de desempeño: “ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos”.

King (2001) Citado por Cardona y Calderón (2006) propone que “la medida del desempeño que es apropiada para una estrategia de aprendizaje organizacional incluye reducción en los tiempos de ciclo y costos para el desarrollo de productos, culminación de proyectos, incremento de la satisfacción del consumidor y del empleado y mejoramiento de la calidad”.

Aunque estas dimensiones comprenden integralmente a la organización, para efectos de ésta investigación estos modelos serán irrelevantes, por que no se logra identificar claramente la relación de las prácticas de gestión humana con el desempeño organizacional.

El modelo de Bhargava, Sinha (1992) Citados por Cardona y Calderón (2006) “utiliza cuatro componentes: productividad, compromiso, liderazgo y conflictos interpersonales. La productividad es definida como el flujo de producción de la organización; el compromiso es un componente para medir el grado de unión de la organización; el liderazgo es definido como el grado de influencia y la habilidad personal; el conflicto interpersonal se refiere al grado de desentendimiento entre los supervisores y subordinados. La mayor dificultad, de este modelo radica en la relativa interpretación de los componentes compromiso y productividad”.

Para efectos de esta investigación no se considera el modelo anterior, porque no es el objetivo de la misma centrarse en la productividad vs, compromiso de los empleados.

El modelo de Jackson (1999) Citado por Cardona y Calderón (2006) “está formado por seis indicadores, experiencia en la administración, estructura organizacional, impacto político, dirección del compromiso directivo, compromiso voluntario y comunicaciones internas. Este modelo usa indicadores que se ha sugerido que tienen un mínimo impacto en el desempeño organizacional”.

El modelo de Quinn, Rohrbaugh (2000) Citado por Cardona y Calderón (2006) incluye 17 criterios para medir la efectividad: “flexibilidad y adaptación, crecimiento, evaluaciones de entes externos, uso del ambiente, prontitud, ganancias, productividad, planeación de metas, eficiencia, control, estabilidad, gerencia de la información y la comunicación, conflicto vs. cohesión, calidad, moral, valoración de recursos humanos y énfasis en el entrenamiento y el desarrollo. Su principal ventaja es que ha sido usado en una gran variedad de investigaciones organizacionales, incluyendo organización, cultura y estrategia, efectividad de la administración de los sistemas de información, comunicaciones organizacionales y transformación organizacional”.

Dada la trascendencia que para esta investigación tiene la incidencia de las prácticas de gestión humana con el desempeño organizacional se tomarán en cuenta los siguientes criterios: la capacidad de los directivos para coordinar las actividades al interior de las instituciones educativas, la estabilidad, la eficiencia, la importancia que los directivos docentes le den a los procesos de formación de los docentes y la capacidad de transformación organizacional.

Bontis, Crossan, Hulland (2002) Citados por Cardona y Calderón (2006) “basándose en las medidas percibidas de desempeño proponen los siguientes elementos para medir este constructo:

- Contribución a la perspectiva de futuro de los negocios.
- Conocer y satisfacer clientes y necesidades.
- Valorar globalmente el desempeño de los negocios.

Para evaluar la validez de los elementos de percepción usados para medir el desempeño de los negocios, Bontis, Crossan, Hulland realizaron una comparación entre el puntaje de cada elemento y una medida objetiva de desempeño; la medida objetiva de desempeño usada fue la tasa de retorno (Return revenue "ROR") el cual fue calculado dividiendo las ganancias netas después de impuestos entre las rentas netas para el año fiscal de 1997 de cada firma. Una relación positiva y significativa fue encontrada entre el puntaje del factor del desempeño y el ROR.

Para Scarone (2005) Los modelos tradicionales de medición del desempeño se desarrollaron para grandes industrias y se concentraron en algunas variables claves, todas ellas de índole financiera: tasa interna de retorno, participación de mercado, entre otros, Scarone (2005) presenta algunas aproximaciones relevantes de medición de desempeño en los siguientes modelos:

Keegan et al. (1989): matriz de desempeño

La matriz integra diferentes clases de desempeño en los negocios: "externos versus internos; financieros versus no financieros. Sin embargo, como señala Neely et al. (2000), no explicita los vínculos entre las diferentes dimensiones del desempeño"

Cuadro 1. Matriz de medida de desempeño

	No – costo	Costo
Interno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compradores que repiten</li><li>• Reclamos de los clientes</li><li>• Participación de mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posición competitiva en costos</li><li>• Gasto relativo en I&amp;D</li></ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño del ciclo de tiempo</li><li>• % de entrega en tiempo</li><li>• Cantidad de nuevos productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo de diseño</li><li>• Costo de materiales</li><li>• Costo de producción</li></ul>

Fuente: Keegan et al (1989)

Este modelo no se considera pertinente para esta investigación por que se centra en una estrategia de liderazgo en costos, la cual no es pertinente para el sector educativo.

Crawford et al. (1990): la integración con la producción

Sostienen los autores que se debería buscar integrar las medidas y el sistema de producción. Dirigen una serie de estudios y casos y elaboran guías que pueden ser utilizadas para diseñar un sistema de medición del desempeño ajustable a un entorno de producción just-in-time. Sus conclusiones son:

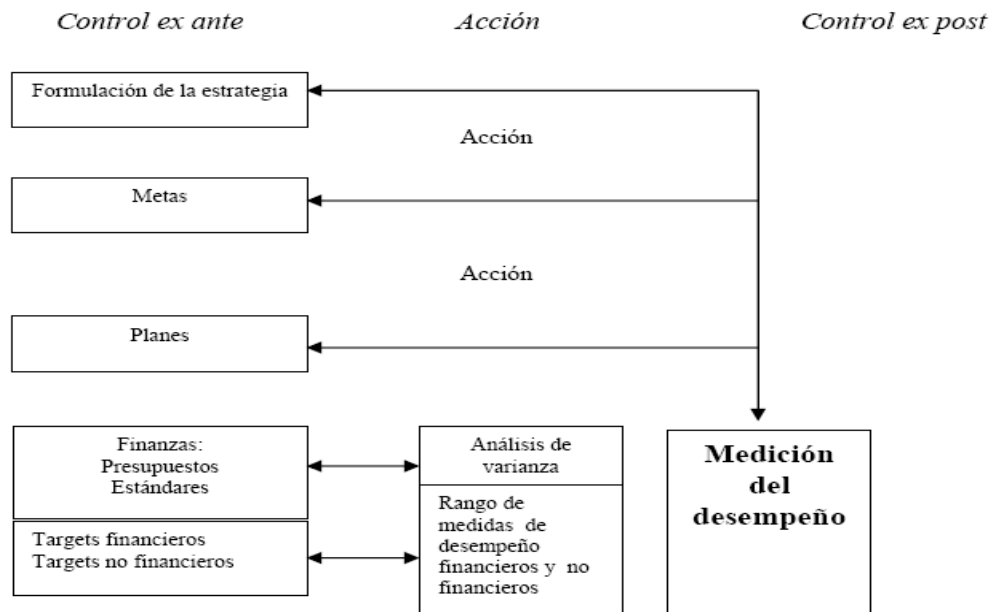
- “•Se deben evaluar grupos, no trabajo individual
- Se deben establecer estándares numéricos específicos o metas y ser revisados una vez alcanzados
- Para medidas de calidad no se necesitan estándares numéricos, sino tendencias
- Los criterios deben ser fácilmente entendibles por quienes deben ser medidos
- Los datos de desempeño deben ser recogidos por aquellos que son evaluados
- Las gráficas son lo más importante
- Un ciclo mensual de reporte es suficiente
- El reporte no debe sustituir a las reuniones de revisión del desempeño”

Aunque éste modelo es desarrollado para el sector industrial, se destaca la importancia de establecer criterios de desempeño entendibles para todos los miembros de la organización, lo cual proporciona el compromiso de las personas con éxito organizacional (Gubman, 2000)

Fitzgerald et al. (1991): feedforward – feedback: Fue realizado sobre una investigación de empresas de servicios de Inglaterra. El corazón de esta propuesta coloca a las unidades de negocio como el foco principal de las medidas de desempeño. “Este nivel operativo es monitoreado a nivel corporativo, asignándosele recursos a cada unidad, en un esquema parecido a la lógica de los modelos de portafolio. El modelo consta de tres elementos: un modelo de control (en el que se sitúan las medidas del desempeño), un nivel recomendado de análisis de la organización y un rango de dimensiones para las medidas de desempeño. Concebido el modelo como ex ante y ex post, las medidas de desempeño forman parte del feedback (ex post) y son un

estímulo para acciones y aprendizaje de la organización, así como son fundamentales en el proceso de toma de decisiones” (Brignall et al. 1996).

Figura 1. Modelo de control ex ante – ex post (feedforward – feedback) (Modelo de Fitzgerald et al. 1991)



Fuente: adaptado de Fitzgerald et al (1991) por Brignall et al. (1996)

Sostienen Fitzgerald et al. que las empresas no sólo compiten en costos o en precios y sugieren seis dimensiones de desempeño, divididas en dos grupos: por un lado aquellas que atienden a los *resultados* de las estrategias de las unidades de negocios (medidas de competitividad y medidas financieras) y por otro las cuatro dimensiones que son *determinantes* de que dichas estrategias sean exitosas.

El cuadro 2 presenta las dimensiones y alguna de las medidas sugeridas para cada una de ellas.

Cuadro 2. Dimensiones del desempeño en los negocios (Modelo de Fitzgerald et al. 1991)

Dimensión del desempeño	Tipo de medida
<i>Resultados</i>	
Desempeño financiero	Utilidades Liquidez Estructura del capital Ratios de mercado
Competitividad	Participación relativa de mercado y posición Crecimiento de las ventas Medidas del consumidor base
<i>Determinantes</i>	
Utilización de recursos	Productividad Eficiencia
Calidad de servicio	Varios indicadores: confiabilidad, limpieza, confort, amigabilidad, comunicación, cortesía ...
Innovación	Desempeño en el proceso de innovación Desempeño en innovaciones individuales
Flexibilidad	Flexibilidad en especificaciones Flexibilidad en volúmenes Flexibilidad en rapidez en la entrega

Fuente: adaptado de Fitzgerald et al (1991) por Brignall et al. (1996)

Lynch y Cross (1991): la pirámide de desempeño

Construyen los autores una representación gráfica bajo la forma de pirámide, donde colocan respectivamente en cada triángulo los conceptos relacionados con el desempeño organizacional.

Cuadro 3. La pirámide de desempeño. Modelo de Lynch y Cross (1991)

Nivel Concepto

Nivel	Concepto
1er. nivel (superior)	Visión
2º nivel	Mercado – Finanzas
3er. nivel	Satisfacción del cliente – Flexibilidad – Productividad
4º nivel (inferior)	Calidad – Entrega – Tiempo de ciclo - Derroches

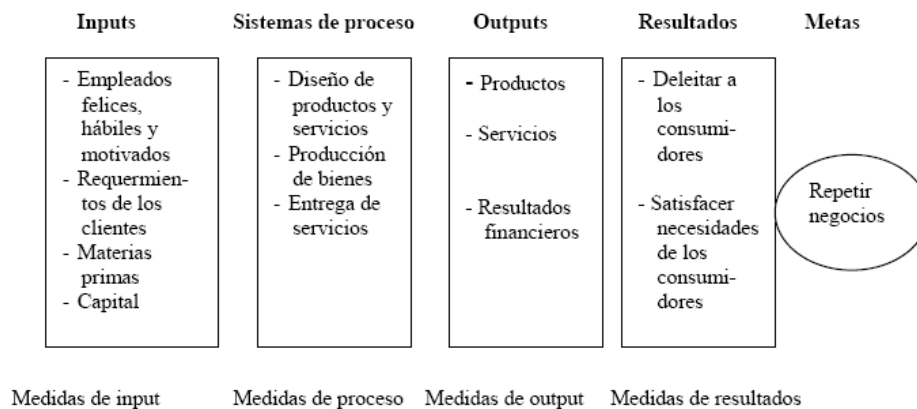
Fuente: Scarone, 2005, sobre base de Lynch y Cross (1991)

“La pirámide es altamente descriptiva del *nivel jerárquico de las decisiones empresariales* y en forma paulatina y sobre bases metodológicas sólidas, a medidas específicas de desempeño.” (Scarone, 2005)

Brown (1996): inputs, procesos, outputs, resultados y metas

Elabora en una forma sencilla la explicación de las diferencias entre *input, proceso, output, resultado y meta*.

Figura 2. Diferencias inputs, procesos, outputs, resultados y metas. El modelo de Brown (1996):



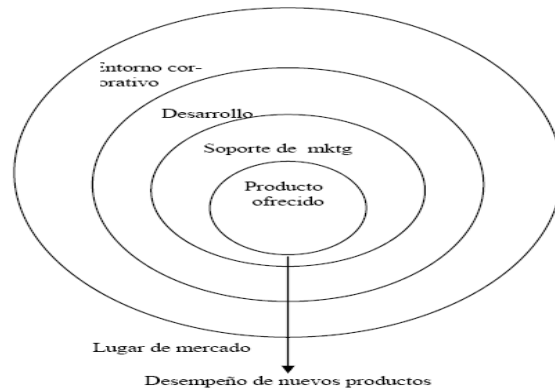
Fuente: Neely et al (2000)

Storey et al. (1996): los círculos concéntricos

Los creadores de este modelo, desarrollado para productos financieros, se plantean comprender los factores que afectan al desempeño de los nuevos productos “típicos”. La representación gráfica puede verse en la figura 3:



Figura 3. El modelo de círculos concéntricos de Storey et al. (1996)



Fuente: Storey et al. (1996)

“El modelo identifica factores claves del éxito para cada uno de los círculos. En el producto ofrecido, el factor principal es proveer servicios únicos o beneficios superiores, que resuelvan problemas. Del *apoyo o soporte de marketing*, se cita como contribuyendo al éxito la venta directa o distribución y una efectiva comunicación estratégica sobre el valor del producto. Además, el *fuerte esfuerzo en lanzamiento del producto*, con segmentación y precios apropiados. El concepto de *oferta de servicio aumentado* es realmente relevante: los directivos deben entender la totalidad de la oferta de servicio desde la *perspectiva del consumidor*. En otras palabras, “la compra de un servicio está influida no sólo por el servicio en sí mismo, sino por la reputación de la empresa, la calidad de los sistemas de interacción con el consumidor y el personal”. (Storey et al. 1998) En el círculo *desarrollo*, se destaca el uso de un proceso formal y eficiente de nuevos productos como fuertemente vinculado al éxito, así como las *buenas comunicaciones* durante el proceso y el *apoyo de la alta gerencia*. Surgen como *fracasos la incomprensión de la empresa sobre consumidores y competidores*. Razones del *fracaso* vinculadas al *entorno corporativo* son las *deficiencias técnicas o de habilidades de marketing*. Está bien documentada, también, la importancia de la *sinergia entre nuevos productos y recursos de la empresa*: las necesidades deben ser consistentes con los productos nuevos y actuales de la empresa y con la estrategia global. Factores de éxito referentes al *mercado* son la *atractividad* (su tamaño y crecimiento, dos elementos clásicos) y la *insatisfacción con*

*los productos existentes. La intensidad competitiva, por el contrario, es vista como un factor de fracaso; se incluyen en este concepto la gran cantidad de competidores, que haya competidores de gran porte y la introducción de muchos nuevos productos.” (Storey, et al. 1996)*

La generación de los ítems para medir el rendimiento de la organización se realizó a partir de los instrumentos de Cardona y Calderón (2006) quienes también plantean una evaluación del rendimiento a partir de la opinión del sujeto y que además evaluó su fiabilidad y validez:

- ✓ Nuestra organización es exitosa.
- ✓ Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.
- ✓ Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.
- ✓ La organización es respetada.
- ✓ Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.
- ✓ El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.
- ✓ Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.
- ✓ Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.
- ✓ Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.
- ✓ Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas.
- ✓ Nuestra organización es una entidad orientada a los resultados.
- ✓ Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficazmente

## DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En Colombia el Desempeño Organizacional para las instituciones educativas se define a partir de las políticas públicas en este caso particular la calidad de la educación, la eficiencia en la administración de los recursos y la cobertura (Santos, R., et al. 2006)

Según Jurado (2007) La calidad de la educación es “una meta que amerita crear condiciones propicias para: aprender a ser, aprender hacer aprender a conocer y en

consecuencia comprender mejor al otro y al mundo”. Así mismo, la calidad es “un concepto complejo y multidimensional desde el cual se pretende, en primer lugar, adaptar la educación a los requerimientos del desarrollo o modernización de la sociedad; en segundo lugar, la participación significativa de los integrantes de las comunidades educativas en el análisis y solución de los problemas que se convierten en obstáculos para el desarrollo educativo. La calidad sugiere por lo tanto, una mirada sobre el acontecer cotidiano en las distintas áreas de gestión institucional” (Jurado, 2007), sin embargo es importante tener en cuenta a Gómez, et al. (2001) quienes resaltan que “un ambiente de calidad educativa institucional se podría caracterizar por la presencia de un clima organizacional democrático, participativo y comprensivo, donde la comunidad educativa intervenga activamente y donde estos actores usen de manera eficiente los recursos con los que dispone la institución”

Según Seijas (2004) se destacan a partir de la segunda mitad de los años setenta los trabajos que abordan el análisis de la eficiencia en la educación no universitaria mediante la estimación de una función de producción con técnicas no paramétricas. En España, la preocupación por medir la eficiencia de las unidades que ofrecen servicios educativos es relativamente reciente destacando por su importancia las investigaciones desarrolladas por Pedraja y Salinas (1996), por Mancebón (1996, 1998, 1999) y por Muñiz (2000,2001, 2002), Citados por Seijas (2004) “Las formulaciones que se exponen en estos trabajos coinciden en la consideración del proceso de producción de cualquier unidad educativa como una función de naturaleza productiva, que represente una relación técnica entre un conjunto de factores productivos que se combinan adecuadamente para obtener ciertos outputs. Esta función determina el máximo nivel de output que se puede alcanzar a partir de un conjunto de inputs y de tecnología o, lo que es lo mismo, la cantidad mínima de inputs necesaria para obtener un nivel dado de outputs. A partir de la delimitación de esta función se pueden construir indicadores complejos que den información sobre el nivel de eficiencia relativa de los centros educativos evaluados.” (Seijas, 2004)

De otro lado, La eficiencia es para Jurado (2007) “de carácter multifactorial porque en ella convergen: las características socioculturales de los estudiantes, la formación de los docentes, calidad de vida de unos y otros, oferta y demanda laboral, oportunidades del medio y por supuesto las políticas educativas. Estas últimas, indudablemente han contribuido a disminuir tasas de deserción y mortalidad académica”.

## RELACION DE LAS POLÍTICAS DE LAS PRACTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Esta investigación se propone para el sector educativo por ello se considera la gestión educativa, la cual para Ruiz (2005), Sánchez (1994) reúne los componentes administrativo, directivo, académico y comunitario, y debe entenderse como “una visión sistémica e integradora que adquiere un significado más global y comprensivo de la gestión de las personas, de los recursos, de los procesos y de los resultados” y su finalidad es lograr mayores niveles de eficiencia y calidad de la educación. De allí que las practicas de gestión de humana se enmarquen en la gestión educativa como un dinamizador de la finalidad mencionada anteriormente.

Las practicas de evaluación del desempeño y de formación docente son considerados temas que tienen incidencia en su desempeño (Murillo, González, y Rizo 2006)

La relación entre el aprendizaje y la innovación ha sido crecientemente examinado en el ámbito de la administración estratégica (Rowden, 2004. Citado por Calderón, G., y Cardona, J., 2006).

Para Fiol y Lyes, (1985), Dogson (1993) Citados por Cardona, J., y Calderón, G., 2006, el impacto del aprendizaje en el rendimiento organizacional se identifica a través de los resultados obtenidos por las empresas, así mismo de la forma en que las empresas “construyen, suplen y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de

sus actividades, dentro de una cultura para adaptar y desarrollar su eficiencia organizacional mejorando el uso de habilidades de la fuerza de trabajo”

Para Lawler (1993); Delaney y Huselid (1996) la formación es considerada como una de las prácticas más importantes dentro de los procesos de gestión estratégica de recursos humanos. En primer lugar, desempeña un papel fundamental en el mantenimiento y el desarrollo de capacidades, tanto individuales como organizacionales, y también contribuye sustancialmente al proceso de cambio organizacional (Valle et al., 2000). En segundo lugar, se mejora la capacidad de retención de empleados calificados, reduciendo así la rotación involuntaria del personal (Jones y Wright, 1992; Shaw et al., 1998). En tercer lugar, compromete y motiva a las personas de la organización a permanecer en ésta (Pfeffer, 1994). Todos estos aspectos conducen a un mayor nivel de competitividad (Youndt et al., 1996), a una mejora de la productividad y del desempeño organizacional (Bartel, 1994; Knoke y Kalleberg, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996).

### 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas se realizó una identificación de las políticas de la formación y evaluación del desempeño y el desempeño organizacional en las instituciones educativas estudiadas, de igual forma se describieron las prácticas de formación y evaluación del desempeño y el desempeño organizacional en estas instituciones educativas, posteriormente se complementó con un análisis factorial de dichas prácticas y el desempeño organizacional, concluyéndose con la agrupación en cuatro dimensiones de los diferentes ítems que componían cada una de las variables mencionadas anteriormente.

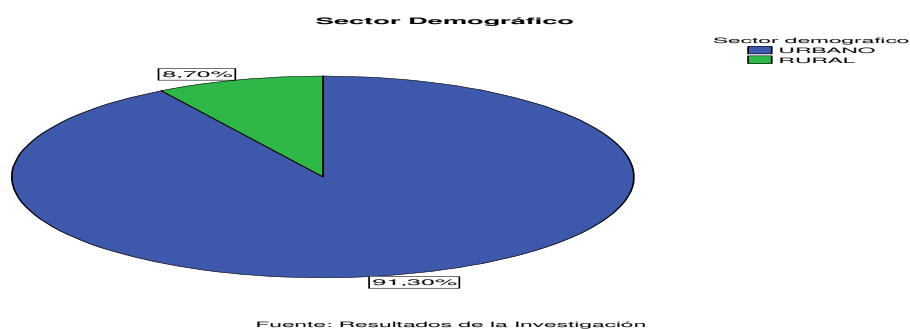
#### Descripción de la Participación:

El nivel de participación de las instituciones educativas del sector público fue del 65,2% y de las instituciones educativas privadas fue del 34,8%, así mismo se contó con una participación del 91,3% del sector urbano y el 8,7% del rural, las siguientes gráfica representan los resultados en mención:

Gráfica 1:



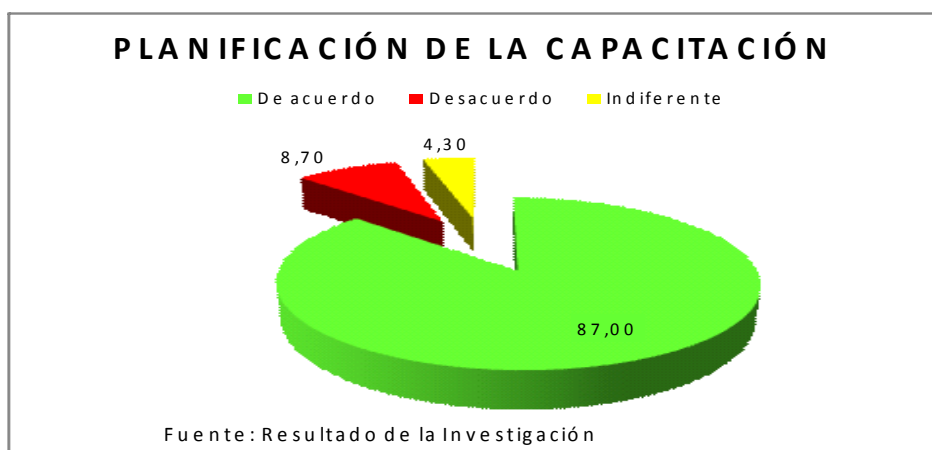
Gráfica 2:



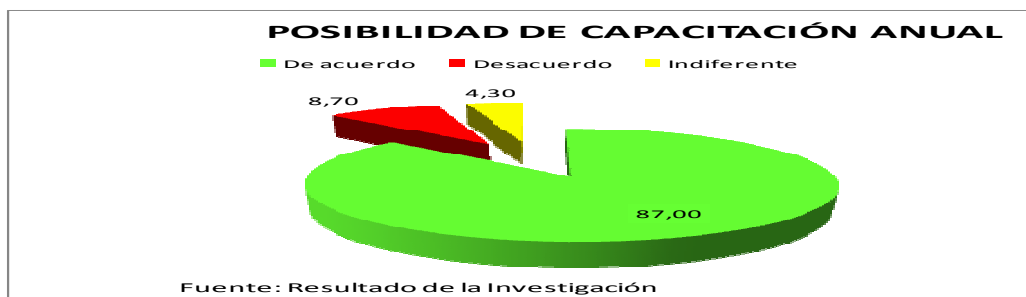
A continuación se presentan los resultados descriptivos hallados en la investigación para cada una de las variables de interés, así mismo se describen los resultados de cada uno de los factores que representan la variable.

### **Descripción de la Formación:**

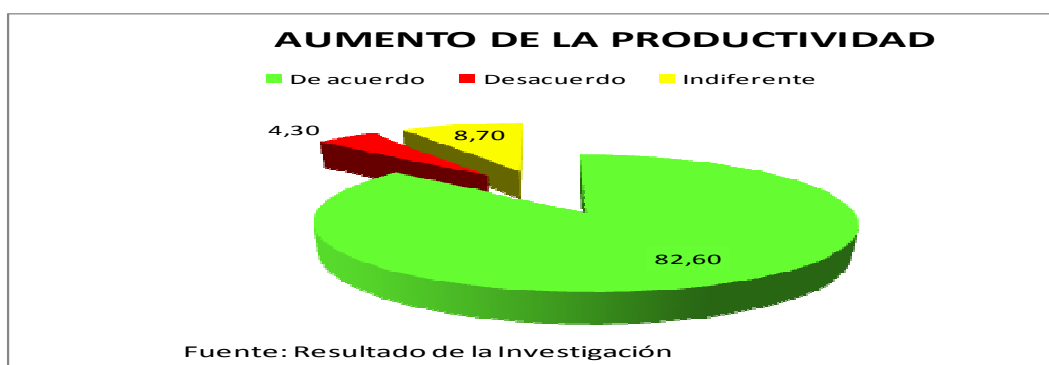
Variable Formación: para efectos de esta investigación y tomando como referente a Dolan Shuler y Valle (2007), Álvarez (2006) la formación se agrupo en un conjunto de ítems que permitieron integrar todos los procesos que se agrupo en los siguientes factores: Planificación de la capacitación, posibilidad de capacitación anual, orientación de los planes de capacitación a la productividad, al rendimiento individual o colectivo, a la especialización o polivalencia, la capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: el 87% de los encuestados están de acuerdo con que los programas de capacitación son planeados con antelación y con perspectivas a cerca de las necesidades futuras, sin embargo un 4.3% respondieron que era indiferente esta planeación y el 8,7% restante no estuvo de acuerdo con la afirmación descrita inicialmente, tal como se presenta en la gráfica 3:



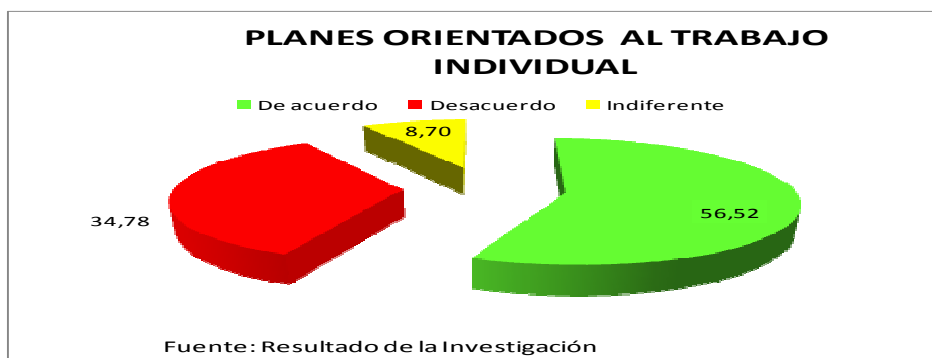
De otro lado, el 87% de los directivos docentes consideran que los docentes cuentan con una alta posibilidad de capacitación anual, el 4,3% indiferente y el 8,7% no están de acuerdo con esta afirmación, como se representa en la gráfica 4:



En el factor de aumento de la productividad el 82,6% de los directivos estuvieron de acuerdo en que los planes de capacitación se orientan a lograr un aumento de la productividad, el 8,7% no estuvo de acuerdo y el 4,3% consideran este factor indiferente, tal como se representa en el gráfico 5:

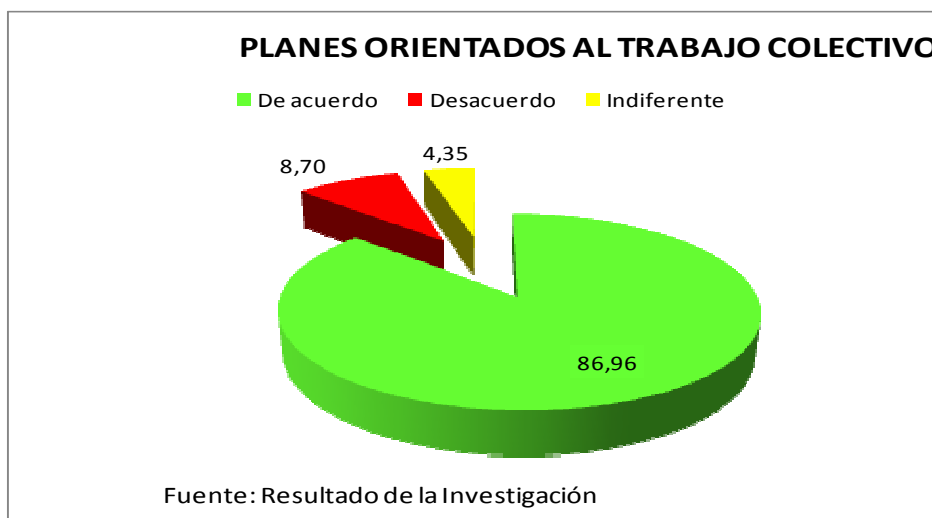


En el factor de orientación de la capacitación al trabajo individual el 56,52% de los directivos docentes están de acuerdo, el 34,78% no está de acuerdo y el 8,70% es indiferente frente a este factor, como se representa en el gráfico 6:





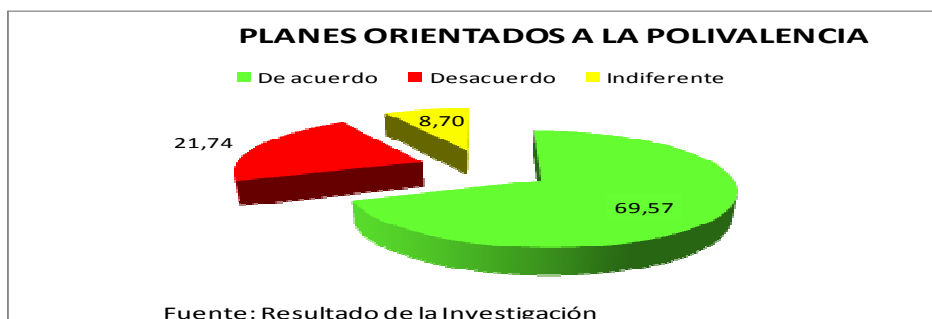
Frente a la pregunta si los planes de capacitación están orientados al trabajo colectivo el 86,96% de los directivos docentes consideran que si, el 8,7% no están de acuerdo y el 4,35% consideran indiferente este factor, tal como se representa en el gráfico 7:



En el factor de los planes de capacitación tratan de lograr especialización en el área de desempeño el 82,60% de los directivos docentes están de acuerdo, el 8,70% esta en desacuerdo y el 8,70% consideran este factor indiferente como se representa en la gráfica 8:



A la pregunta si los planes de capacitación estaban orientados a la polivalencia el 69,57% de los directivos docentes están de acuerdo con esta afirmación, el 21,74% esta en desacuerdo y el 8,70% consideran este factor indiferente, como se representa en el gráfico 9:



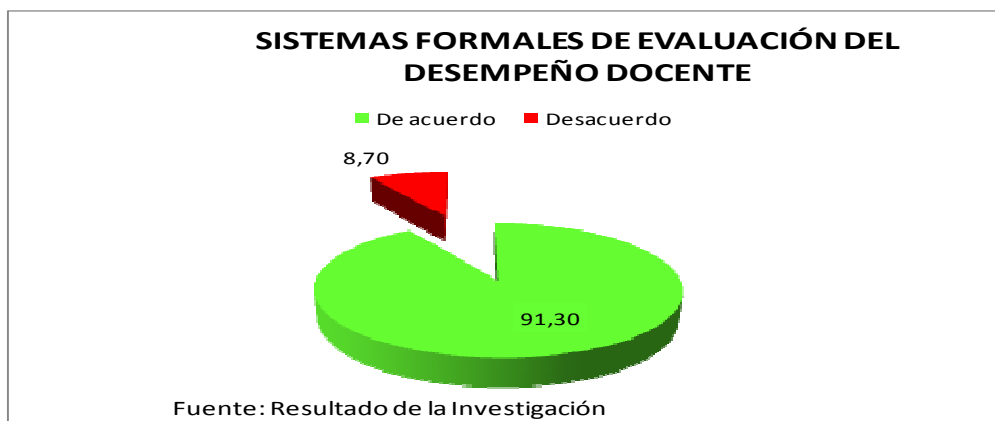
Al preguntarle a los directivos docentes si los planes de capacitación respondían a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño de los docentes el 69,57 respondió estar de acuerdo, el 21,74% no estuvieron de acuerdo y el 8,70% respondió indiferente, como se presenta en el gráfico 10:



### **Descripción de la Evaluación del Desempeño Docente:**

Variable Evaluación del desempeño docente: según Benítez (2008) esta variable ofrece ventajas para dar el enfoque estratégico a la gestión de las instituciones educativas, de igual manera, Dolan Shuler y Valle (2007), Álvarez (2006) la evaluación del desempeño facilita la identificación de la generación de valor por parte de los empleados a la organización, para efectos de esta investigación esta variable se formo por: sistemas formales de evaluación del desempeño, medición, orientación al desempeño individual o grupal, comportamiento individual o grupal, participación en el diseño y en el proceso de evaluación del desempeño, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Al preguntar por sistemas de valoración de desempeño docente formales el 91,30% están de acuerdo en que poseen dichos sistemas, el 8,70% no posee estos sistemas de valoración, el gráfico 11 representa estos resultados:



EL 73,91% de los directivos docentes consideran que el desempeño de los docentes es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables, el 21,74% no está de acuerdo y el 4,35% consideran este factor indiferente, tal como se representa en el gráfico 12:



Al indagar en los directivos docentes si la evaluación del desempeño estaba orientada al desempeño individual, el 65,22% estuvieron de acuerdo con la afirmación anterior, el 13,04% no estuvo de acuerdo, el 17,39% consideran que es indiferente y el 4,35% no respondió este punto, el gráfico 13 presenta estos resultados:



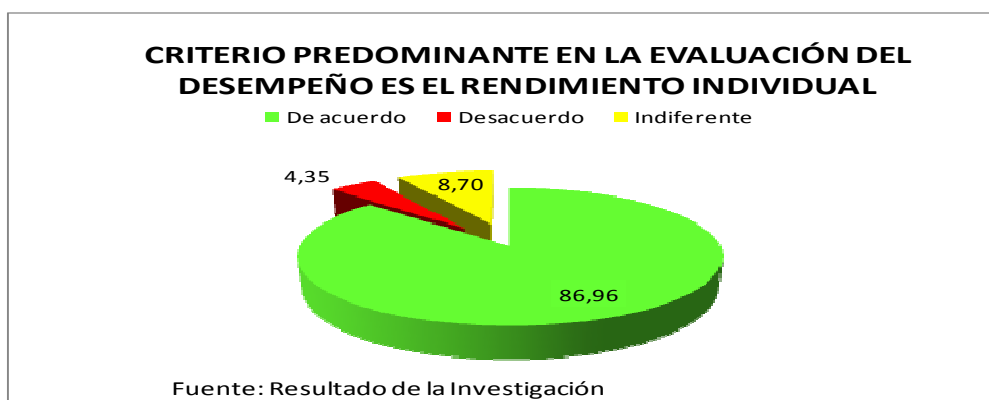
El 56,52% de los directivos docentes considera que la evaluación del desempeño esta orientada al desempeño grupal, el 21,74% no estuvo de acuerdo, el 21,74% consideran que es indiferente, el gráfico 14 presenta estos resultados:



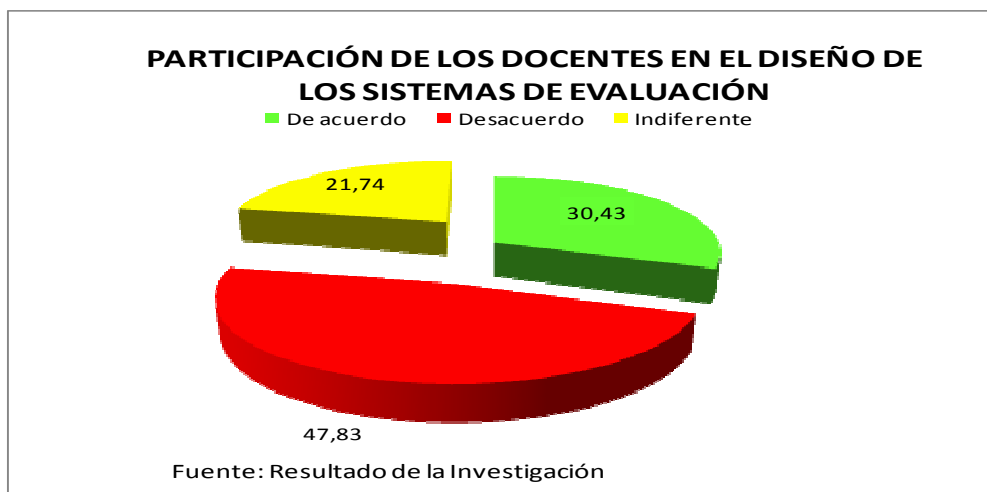
El 73,91% de los directivos docentes consideran que uno de los criterios predominantes en la evaluación del desempeño es el comportamiento individual, el 26,09% no están de acuerdo con esta afirmación, en el gráfico 15 se presentan los resultados:



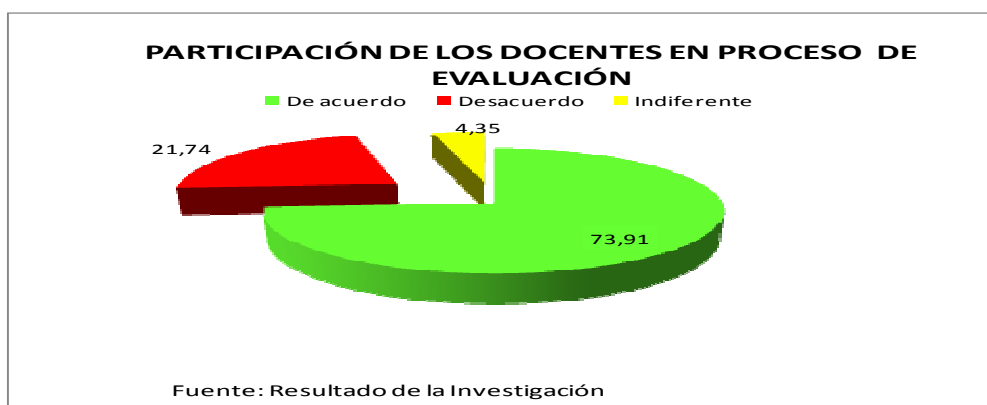
El 86,96% de los directivos docentes consideran que uno de los criterios predominantes en la evaluación del desempeño es el rendimiento individual, el 8,70% no están de acuerdo con esta afirmación, y el 4,35% consideran indiferente este factor, el gráfico 16 se presentan los resultados:



Al preguntar a los directivos docentes si los docentes participaban en el diseño de la evaluación del desempeño el 30,43% estuvieron de acuerdo en la participación de los docentes en el diseño, el 47,83% respondieron que no estaban de acuerdo con la afirmación anterior y el 21,74% consideran indiferente este factor. El gráfico 17 representa estos resultados:



El 73,91% de los directivos docentes consideran que los docentes participan en el proceso de la evaluación del desempeño, el 21,74% esta en desacuerdo y el 4,35% consideran indiferente este factor, el gráfico 18 representa estos resultados:



### **Descripción del Desempeño Organizacional:**

La variable Desempeño organizacional se agrupo de acuerdo a los criterios definidos Cardona y Calderón (2006) para medir el rendimiento de las organizaciones, el desempeño organizacional se agrupo en los siguientes factores: éxito, alcance de los

objetivos organizacionales, grado de satisfacción de los empleados, respeto, conocimiento de las necesidades de la comunidad educativa, seguridad, adaptación, evolución, coordinación, toma de decisiones, eficacia, calidad; los cuales se describen a continuación:

El 100% de los directivos docentes consideran que el éxito de la institución educativa es un factor de medición del desempeño organizacional, El gráfico 19 representa estos resultados:



El 95,65% de los directivos docentes consideran que las instituciones educativas alcanzan plenamente los objetivos institucionales, el 4,35% consideran indiferente este factor. El gráfico 20 representa estos resultados:



El 91,30% de los directivos docentes consideran que las personas están felices de trabajar en la institución educativa, el 8,70% consideran este factor indiferente, el gráfico 21 representa estos resultados:



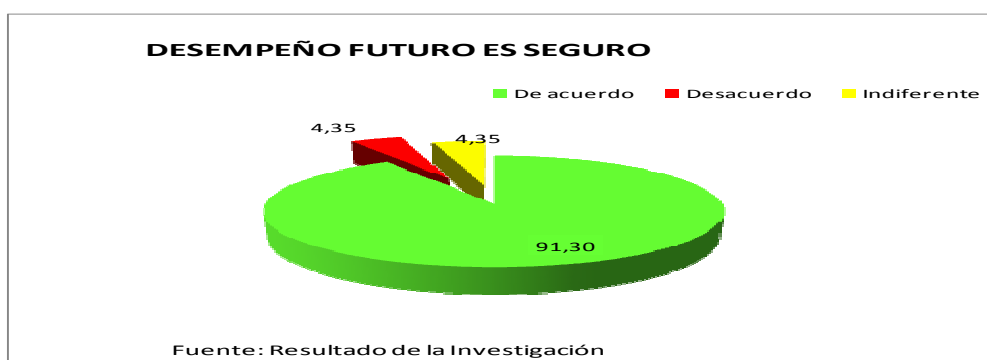
El 95,65% de los directivos docentes consideran que su institución educativa es respetada, el 4,35 consideran indiferente este factor, El gráfico 22 representa estos resultados:



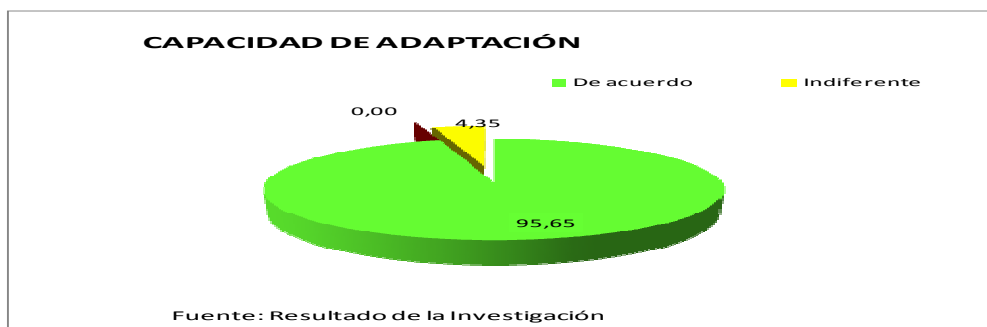
El 95,65% de los directivos docentes consideran que su institución educativa conoce las necesidades de la comunidad educativa, el 4,35 consideran indiferente este factor, El gráfico 23 representa estos resultados:



El 91,30% de los directivos docentes consideran que el desempeño futuro de su institución educativa es seguro, el 4,35% no están de acuerdo con esta afirmación y el 4,35% consideran indiferente este factor, El gráfico 24 representa estos resultados:



El 95,65% de los directivos docentes consideran que su institución educativa se adapta rápidamente a las necesidades del entorno, el 4,35% consideran indiferente este factor, El gráfico 25 representa estos resultados:



El 78,26% de los directivos docentes consideran que su institución educativa evoluciona más rápido que los competidores, el 13,04% no están de acuerdo con la afirmación anterior y el 8,70% consideran indiferente este factor, El gráfico 26 representa estos resultados:

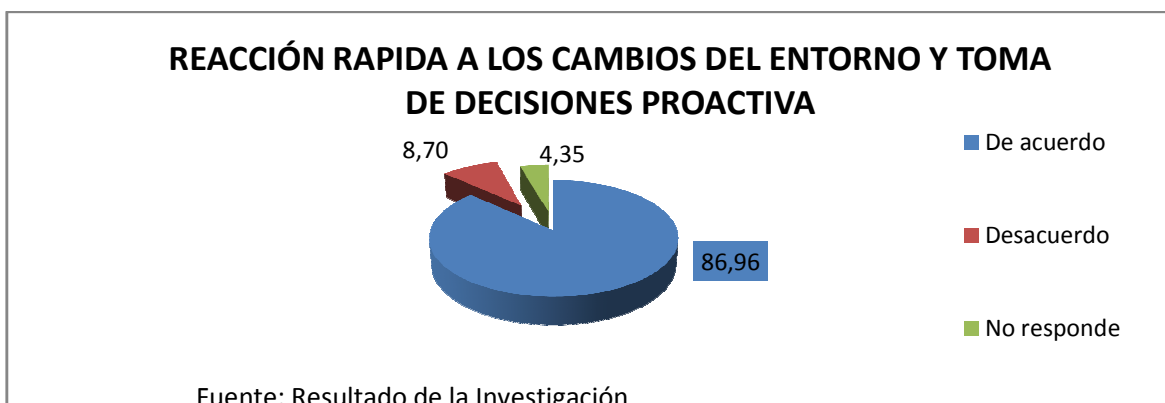


El 95,65% de los directivos docentes consideran que su institución educativa es un ejemplo de coordinación y el 4,35% consideran indiferente este factor, El gráfico 27 representa estos resultados:

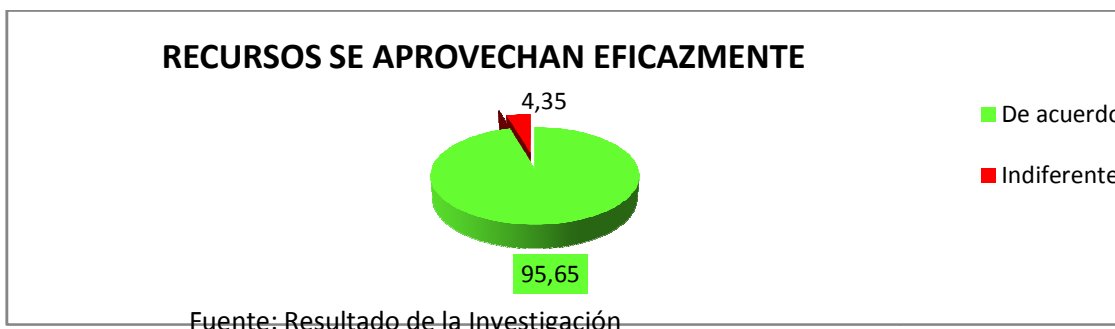




El 86,96% de los directivos docentes consideran que su institución educativa reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones en forma proactiva e informada, el 8,70% no está de acuerdo con la afirmación anterior y el 4,35% consideran indiferente este factor, El gráfico 28 representa estos resultados:



El 95,65% de los directivos docentes consideran que los recursos de la institución educativa se aprovechan eficazmente, el 4,35% consideran indiferente este factor, El gráfico 29 representa estos resultados:



El 95,65% de los directivos docentes consideran que su institución educativa es reconocida en el medio como una institución de calidad, el 4,35% consideran indiferente este factor, El gráfico 30 representa estos resultados:



## **RELACIÓN DE LA FORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:**

Para determinar la relación entre las políticas de formación y evaluación del desempeño con el desempeño organizacional se utilizaron dos pruebas estadísticas el Anova y el modelo de regresión lineal, con el Anova se determino la significancia y el modelo de regresión determino la relación, para tal efecto se uso el programa estadístico SPSS, en el cual después de procesada la información también se identificaron cuatro dimensiones, las cuales para efectos de esta investigación se denominaron Calidad, Eficiencia, Desarrollo y Reconocimiento y en cada factor se ubicaron los ítems relacionados con las prácticas de formación y evaluación del desempeño y el desempeño organizacional como se presenta en la siguiente tabla 5:

FACTOR	DENOMINACIÓN	ITEMS QUE LO COMPONEN
1	CALIDAD	C05: Los planes de capacitación están orientados al trabajo colectivo
		ED01: Sistemas Formales de Valoración del desempeño docente
		ED02: Desempeño medido por objetivos cuantificables
		ED07: Los docentes participan en el proceso mismo de evaluación
2	EFICIENCIA	D12: Reconocimiento por el medio como institución de calidad
		C08: Los planes de capacitación corresponden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño
		D02: Los objetivos de la institución son alcanzados plenamente
		DO5: Necesidades comunidad educativa
		D07: Capacidad de adaptación a los requerimientos del entorno
3	DESARROLLO	D08: La Institución evoluciona mas rápido que los competidores
		D10: La Institución reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas
		C03: Los planes de capacitación se orientan a lograr un aumento de la productividad
		D03: Satisfacción
		C06: Formación orientada a la Especialización
4	RECONOCIMIENTO	ED06: Rendimiento individual
		ED05: Desempeño individual
		D04: La institución es respetada

Posteriormente, para la aceptación o rechazo de las hipótesis se realizó en primera instancia un análisis de varianza ANOVA y posteriormente se halló un modelo de regresión obteniendo los siguientes resultados:

Para la hipótesis 1 (H1): “La formación de los docentes incide positivamente en el desempeño individual de los mismos”. Se realizó el análisis de varianza ANOVA con el fin de establecer la relación entre la práctica de formación y la práctica de evaluación del desempeño. Entre estas dos variables se encontró que para un nivel de significancia del 0.05 el valor de la distribución F crítico es de 2,82 y el valor encontrado para este caso es 2,329 tal como lo presenta la tabla 6, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir se acepta la hipótesis alterna la cual indica que existe una incidencia de la formación en el desempeño individual de los docentes.

**Tabla 6. ANOVA**

FORMACIÓN

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,958	11	,905	2,329	,088
Intra-grupos	4,276	11	,389		
Total	14,234	22			

Fuente: Resultados de la Investigación

De otro lado, para determinar que tipo de incidencia tenía la práctica de formación en el desempeño de los docentes se estableció un modelo de regresión lineal, donde se tomó como variable de control la clase de institución educativa. El análisis de regresión consiste en determinar la posible relación existente entre una serie de variables independientes, cuyos valores son conocidos, y una variable dependiente. En este caso, esta técnica fue utilizada tanto para determinar la relación existente entre la práctica de formación -y cada una de sus dimensiones-, y para evaluar la posible contribución de ésta al desempeño individual de los docentes de las instituciones educativas del nivel medio. Previamente a la aplicación de esta técnica fue necesario garantizar el cumplimiento de las condiciones necesarias para su aplicación (normalidad de los datos, linealidad de las relaciones). Una vez estimados los modelos, se comprobó la significación global de la relación (a través del estadístico F), así como la inexistencia de multicolinealidad o de problemas con los residuos obtenidos de la relación. A continuación, se llevo a cabo una evaluación de la potencia explicativa de los modelos a través del análisis del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) corregido., el porcentaje de cambio para este caso fue de 26.3%, así mismo el modelo explica el 43,3% de la variación de la variable dependiente en este caso la evaluación del desempeño individual de los docentes es afectada por la

variable independiente en este caso la formación. Finalmente, el análisis de los coeficientes estandarizados de la variable independiente, muestra la importancia explicativa relativa de ella sobre la variable dependiente.

Los resultados obtenidos se presentan en las tablas siguientes:

Tabla 7: Variables introducidas/eliminadas(b)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clase de institución Educativa(a)	.	Introducir
2	FORMACIÓN(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas

b Variable dependiente: EVALUACIÓN

Fuente: Resultados de la Investigación

**TABLA 8: Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,383(a)	,146	,106	,65677	,146	3,604	1	21	,071
2	,696(b)	,484	,433	,52303	,338	13,113	1	20	,002

a Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa

b Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa, Formación

Fuente: Resultados de la Investigación

El modelo 2 en el que se incluye la practica de formación explica el 69.6% de la variabilidad de la respuesta. De acuerdo a los resultados del Anova se toma el modelo 2 cuyo nivel de significancia es  $< 0.05$ ., el modelo 1 es rechazado por que el nivel de significancia es 0,071 que es  $> 0.05$

**ANOVA(c)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,554	1	1,554	3,604	,071(a)
	Residual	9,058	21	,431		
	Total	10,613	22			
2	Regresión	5,142	2	2,571	9,397	,001(b)
	Residual	5,471	20	,274		
	Total	10,613	22			

a Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa

b Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa, FORMACIÓN

c Variable dependiente: EVALUACIÓN

Fuente: Resultados de la Investigación

**Tabla 9. Coeficientes(a) del Modelo de Regresión**

Elaborado por: Ximena García Ocampo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	3,029	,411		7,370	,000
	Clase de institución Educativa	-,546	,288	-,383	-1,898	,071
2	(Constante)	1,720	,488		3,527	,002
	Clase de institución Educativa	-,343	,236	-,241	-1,457	,161
	FORMACIÓN	,517	,143	,598	3,621	,002

a Variable dependiente: EVALUACIÓN

Fuente: Resultados de la Investigación

**Modelo:**

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
2	CAPACITACIÓN	,598(a)	3,621	,002	,629	,944

a Variables predictoras en el modelo: (Constante), Clase de institución Educativa

b Variable dependiente: EVALUACIÓN DESEMPEÑO

El análisis de los coeficientes de regresión obtenidos permitió determinar las siguientes conclusiones:

a) Todos los coeficientes de la variable formación son de signo positivo, lo cual resulta indicativo de que mayores niveles de formación de los docentes contribuirá positivamente a su nivel de desempeño, tal y como se había planteado de manera hipotética.

b) Por otra parte, es interesante también determinar la importancia de la influencia de la formación como una variable explicativa en la configuración del desempeño individual de los docentes. Este análisis puede llevarse a cabo a través de la valoración de la importancia de los coeficientes estandarizados de cada una de las variables (para este caso clase de institución educativa y formación), llegando en el modelo a las siguientes conclusiones:

- La variable formación incide en la configuración del desempeño individual de los docentes de las instituciones educativas del nivel medio..

- Porcentualmente, ello supone que el 59,8% del peso de los coeficientes estandarizados recae en la formación, lo cual da idea de la fuerza explicativa de la formación en comparación con la clase de institución.

H2: “Los procesos de formación de los docentes están directamente relacionados con el desempeño organizacional”. Se realizó el análisis de varianza ANOVA con el fin de establecer la relación entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Entre estas dos variables se encontró que para un nivel de significancia del 0.05 el valor de la distribución F crítico es de 3,24 y el valor encontrado para este caso es 3,897 tal como lo presenta la tabla 10, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir se acepta la hipótesis alterna que plantea que existe una relación entre la practica de formación y el desempeño organizacional.

**Tabla 10: ANOVA**

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,094	14	,221	3,897	,030
Intra-grupos	,454	8	,057		
Total	3,548	22			

Fuente: Resultados de la Investigación

De otro lado, para determinar que tipo de incidencia tenía la práctica de formación en el desempeño organizacional se estableció un modelo de regresión lineal, donde se tomó como variable de control la clase de institución educativa. El análisis de regresión consiste en determinar la posible relación existente entre una serie de variables independientes, cuyos valores son conocidos, y una variable dependiente. En este caso, esta técnica fue utilizada tanto para determinar la relación existente entre la práctica de formación -y cada una de sus dimensiones-, y para evaluar la posible contribución de ésta al desempeño organizacional de las instituciones educativas del nivel medio. Previamente a la aplicación de esta técnica fue necesario garantizar el cumplimiento de las condiciones necesarias para su aplicación (normalidad de los datos, linealidad de las relaciones). Una vez estimados los modelos, se comprobó la significación global de la relación (a través del estadístico F), así como la inexistencia de multicolinealidad o de problemas con los residuos obtenidos de la relación. A continuación, se llevo a cabo una evaluación de la potencia explicativa de los modelos a través del análisis del coeficiente de determinación ( $R^2$ )

corregido., el porcentaje de cambio para este caso fue de 29.8%. Finalmente, el análisis de los coeficientes estandarizados de la variable independiente, muestra la importancia explicativa relativa de ella sobre la variable dependiente.

Los resultados obtenidos se presentan en las tablas siguientes:

**Tabla 11 Variables introducidas/eliminadas(b)**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clase de institución Educativa(a)	.	Introducir
2	FORMACIÓN(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas

b Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Fuente: Resultados de la Investigación

**Tabla 12. Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,321(a)	,103	,060	,38929	,103	2,410	1	21	,135
2	,617(b)	,381	,319	,33139	,278	8,979	1	20	,007

a Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa

b Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa, FORMACIÓN

Fuente: Resultados de la Investigación

El modelo 2 en el que se incluye la practica de formación explica el 61.7% de la variabilidad de la respuesta. De acuerdo a los resultados del Anova se toma el modelo 2 cuyo nivel de significancia es < 0.05., el modelo 1 es rechazado por que el nivel de significancia es 0,135 que es > 0.05

**Tabla 13: ANOVA(c) FORMACIÓN - DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,228	1	1,228	11,113	,008(a)
	Residual	2,320	21	,110		
	Total	3,548	22			
2	Regresión	1,351	2	,676	6,153	,003(b)
	Residual	2,196	20	,110		
	Total	3,548	22			

a Variables predictoras: (Constante), FORMACIÓN

b Variables predictoras: (Constante), FORMACIÓN, Clase de institución Educativa

c Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Fuente: Resultados de la Investigación

**Tabla 14. Coeficientes(a) del Modelo de Regresión**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	1,998	,244		8,201	,000
	Clase de institución Educativa	-,265	,170	-,321	-1,552	,135
2	(Constante)	1,312	,309		4,245	,000
	Clase de institución Educativa	-,158	,149	-,192	-1,061	,301
	Formación	,271	,090	,543	2,997	,007

a Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
Fuente: Resultados de la Investigación

**MODELO:**

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad Tolerancia
2 FORMACIÓN	,543(a)	2,997	,007	,557	,944

a Variables predictoras en el modelo: (Constante), Clase de institución Educativa  
b Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El análisis de los coeficientes de regresión obtenidos permitió determinar las siguientes conclusiones:

a) Todos los coeficientes de la variable formación son de signo positivo, lo cual resulta indicativo de que mayores niveles de formación de los docentes contribuirá positivamente al desempeño organizacional, tal y como se había planteado de manera hipotética.

b) Por otra parte, es interesante también determinar la importancia de la influencia de la formación como una variable explicativa en la configuración del desempeño de las instituciones educativas. Este análisis puede llevarse a cabo a través de la valoración de la importancia de los coeficientes estandarizados de cada una de las variables (para este caso clase de institución educativa y formación), llegando en el modelo a las siguientes conclusiones:

- La variable formación de los docentes de las instituciones educativas del nivel medio, afecta el desempeño organizacional.



- Porcentualmente, ello supone que el 54,3% del peso de los coeficientes estandarizados recae en la formación, lo cual da idea de la fuerza explicativa de la formación en comparación con la clase de institución.

H3: “La evaluación del desempeño individual afecta directamente el desempeño organizacional”. Se realizó el análisis de varianza ANOVA con el fin de establecer la relación entre la práctica de evaluación del desempeño docente y el desempeño organizacional. Entre estas dos variables se encontró que para un nivel de significancia del 0.05 el valor de la distribución F crítico es de 2,82 y el valor encontrado para este caso es 3,208 tal como lo presenta la tabla 15, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir se acepta la hipótesis alterna, la cual indica que existe una incidencia de la practica de evaluación del desempeño individual en el desempeño organizacional.

**Tabla 15: ANOVA**

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2,705	11	,246	3,208	,033
Intra-grupos	,843	11	,077		
Total	3,548	22			

Fuente: Resultados de la Investigación

De otro lado, para determinar que tipo de incidencia tenía la práctica de evaluación del desempeño docente en el desempeño organizacional se estableció un modelo de regresión lineal, donde se tomó como variable de control la clase de institución educativa. El análisis de regresión consiste en determinar la posible relación existente entre una serie de variables independientes, cuyos valores son conocidos, y una variable dependiente. En este caso, esta técnica fue utilizada tanto para determinar la relación existente entre la práctica de evaluación del desempeño docente -y cada una de sus dimensiones-, y para evaluar la posible contribución de ésta al desempeño organizacional de las instituciones educativas del nivel medio. Previamente a la aplicación de esta técnica fue necesario garantizar el cumplimiento de las condiciones necesarias para su aplicación (normalidad de los datos, linealidad de las relaciones). Una vez estimados los modelos, se comprobó la significación global de la relación (a través del estadístico F), así como la inexistencia de multicolinealidad o de problemas con los residuos obtenidos de la relación. A continuación, se llevo a cabo una

evaluación de la potencia explicativa de los modelos a través del análisis del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) corregido., el porcentaje de cambio para este caso fue de 32.1%. Finalmente, el análisis de los coeficientes estandarizados de la variable independiente, muestra la importancia explicativa relativa de ella sobre la variable dependiente.

Los resultados obtenidos se presentan en las tablas siguientes:

**VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS(b)**

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	Clase de institución Educativa(a)	.	Introducir
2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO(a)	.	Introducir

a Todas las variables solicitadas introducidas  
 b Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
 Fuente: Resultados de la Investigación

**Tabla 16. Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	,321(a)	,103	,060	,38929	,103	2,410	1	21	,135
2	,529(b)	,280	,208	,35733	,177	4,924	1	20	,038

a Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa  
 b Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa, EVALUACIÓN  
 Fuente: Resultados de la Investigación

El modelo 2 en el que se incluye la practica de evaluación explica el 52.9% de la variabilidad de la respuesta. De acuerdo a los resultados del Anova se toma el modelo 2 cuyo nivel de significancia es < 0.05., el modelo 1 es rechazado por que el nivel de significancia es 0,135 que es > 0.05

**ANOVA(c)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,365	1	,365	2,410	,135(a)
	Residual	3,182	21	,152		
	Total	3,548	22			
2	Regresión	,994	2	,497	3,892	,037(b)
	Residual	2,554	20	,128		
	Total	3,548	22			

a Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa  
 b Variables predictoras: (Constante), Clase de institución Educativa, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
 c Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
 Fuente: Resultados de la Investigación

**Coefficientes(a)**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	1,998	,244		8,201	,000
	Clase de institución Educativa	-,265	,170	-,321	-1,552	,135
2	(Constante)	1,200	,424		2,833	,010
	Clase de institución Educativa	-,121	,169	-,146	-,713	,484
	EVALUACIÓN	,263	,119	,456	2,219	,038

a Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Fuente: Resultados de la Investigación

**MODELO:**

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	,456(a)	2,219	,038	,444	,854

a Variables predictoras en el modelo: (Constante), Clase de institución Educativa

b Variable dependiente: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El análisis de los coeficientes de regresión obtenidos permitió determinar las siguientes conclusiones:

a) Todos los coeficientes de la variable evaluación son de signo positivo, lo cual resulta indicativo de que la evaluación de los docentes contribuirá positivamente al nivel de desempeño organizacional, tal y como se había planteado de manera hipotética.

b) Por otra parte, es interesante también determinar la importancia de la influencia de la evaluación del desempeño como una variable explicativa en la configuración del desempeño organizacional. Este análisis puede llevarse a cabo a través de la valoración de la importancia de los coeficientes estandarizados de cada una de las variables (para este caso clase de institución educativa y evaluación), llegando en el modelo a las siguientes conclusiones:

- La variable evaluación del desempeño incide en la configuración del desempeño individual de los docentes de las instituciones educativas del nivel medio, es la formación.

- Porcentualmente, ello supone que el 45,6% del peso de los coeficientes estandarizados recae en la evaluación del desempeño, lo cual da idea de la fuerza explicativa de la evaluación en comparación con la clase de institución.

## **CONCLUSIONES**

✓ De acuerdo a los planteamientos de Ulrich y Lake, 1992; y Calderón y Álvarez, 2006 en cuanto a las practicas de gestión humana, en la investigación se destaco la importancia que tiene la practica de Formación para las instituciones Educativas en su formulación de políticas al respecto, esto se evidencio en primer lugar en la relevancia que las instituciones educativas le otorgan a la planificación de esta práctica, en segundo lugar a las posibilidades de formación que brindan anualmente las instituciones educativa a los docentes esperando tener un aumento de la productividad de éstos, en tercer lugar se destaco la manera como con esta practica se pretende fortalecer el trabajo colectivo y el desarrollo de capacidades en los docentes; se corrobora entonces la validez de los planteamientos de Dolan, Shuler y Valle (2007) frente a la concepción de la practica de formación y el aporte que ésta da a la organización.

✓ Se evidenció de acuerdo a los planteamientos de Dolan, Shuler y Valle (2007), Calderón y Álvarez (2006) que los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño de los docentes, es decir, esto es coherente con los hallazgos teóricos que daban relevancia a como la práctica de evaluación del desempeño brinda elementos para el mejoramiento de los individuos y posibilita definir las necesidades de formación de la organización. (Gubman, 2000)

✓ Para dar respuesta al objetivo específico sobre la orientación de las políticas de formación y evaluación del desempeño se identificó que para las instituciones educativas la orientación de la práctica de formación se da en términos de fortalecer el trabajo colectivo y la especialización de los docentes de las instituciones educativas, y la evaluación del desempeño se orientan al desempeño individual y se da mayor relevancia al rendimiento que al comportamiento individual. Se evidencia entonces como hay una coherencia entre la práctica de formación orientada a la especialización con la práctica de evaluación del desempeño orientada al rendimiento individual.

✓ Se identificó que las instituciones educativas tienen sistemas formales de evaluación del desempeño docente y que los docentes participan en el proceso de la evaluación, reconociendo de esta forma la importancia que esta práctica tuvo para las instituciones educativas, reconociendo el valor de esta práctica tal como lo reconoce Benítez (2008) al plantear que a través de la implantación de instrumentos de evaluación de desempeño docente se logra analizar la calidad de las instituciones educativas; aunque este factor no sea el único para determinar la calidad de las instituciones educativas, es un insumo para que las instituciones identifique sus potencialidades y debilidades, y mantengan información continua sobre el progreso alcanzado en la consecución de su misión y visión institucional. Dentro de este contexto, el proceso de evaluación del desempeño docente en una institución educativa nivel medio constituye un objetivo vital para el logro de la excelencia académica.

✓ Para dar respuesta al objetivo específico de la identificación de los factores de desempeño organizacional. Se identificaron como factores del desempeño de las instituciones educativas los siguientes: el nivel de éxito, el alcance de los objetivos organizacionales, el nivel de satisfacción de los empleados, el nivel de adaptación, la toma de decisiones de manera proactiva, la coordinación, el manejo eficaz de los recursos, la calidad, la estabilidad, el reconocimiento, validando de esta forma las dimensiones propuestas por Cardona y Calderón (2006)

✓ Se comprobó que existe relación de la práctica de formación en el desempeño individual de los docentes, lo cual valida los supuestos de la teoría de recursos y capacidades al reconocer a las personas como generadoras de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Este resultado también es concordante con los estudios realizados por Álvarez (2006) quien determina que existen unas prácticas universalistas que se presentan de igual forma en todas las organizaciones y que se relacionan con la estrategia empresarial afectando directamente el desempeño organizacional, aunque estos resultados se han establecido inicialmente en otros contextos organizacionales (sector empresarial), los resultados de esta investigación posibilitan la aplicación de la teoría de recursos y capacidades al contexto educativo,

al reconocer a las personas como generadoras de recursos y capacidades distintivas para las instituciones educativas.

✓ Se identificaron 4 dimensiones para determinar la relación de las políticas de las prácticas de formación y evaluación del desempeño con el desempeño organizacional, la primera dimensión es la CALIDAD: este factor se orienta a desarrollar los siguientes aspectos de las prácticas de formación y evaluación del desempeño: los planes de formación se orientan al trabajo colectivo, la existencia de sistemas formales de valoración del desempeño, la evaluación del desempeño medida por objetivos cuantificables, y la participación de los docentes en el proceso mismo de la evaluación, frente al desempeño organizacional se destacan el reconocimiento en el medio como institución de calidad. La segunda dimensión se denominó EFICIENCIA: en este factor se destacan los siguientes aspectos frente a la práctica de formación: los planes de capacitación corresponden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño, frente al desempeño organizacional se destacan: el hecho de que los objetivos de la institución sean alcanzados plenamente, el conocimiento de las necesidades de la comunidad educativa, la capacidad de adaptación a los requerimientos del entorno, la evolución más rápida que los competidores de la institución educativa, y la reacción con rapidez a los cambios del entorno y la toma de decisiones proactivas e informadas. La tercera dimensión se denominó DESARROLLO: en este factor se destacan con relación a las prácticas de formación y evaluación del desempeño: Los planes de capacitación se orientan a lograr un aumento de la productividad, el nivel de satisfacción, la formación orientada a la especialización y la evaluación del desempeño orientada al desempeño individual. La cuarta dimensión se denominó RECONOCIMIENTO: en este factor se destacan la evaluación del desempeño individual, y el respeto hacia la institución educativa por parte de la comunidad educativa. Estas dimensiones facilitaron la determinación de la relación de las políticas de las prácticas de formación y evaluación del desempeño en el desempeño organizacional en las instituciones educativas, las cuales agruparon los diferentes ítems de las variables de interés para esta investigación y que dan herramientas para trascender los criterios definidos tradicionalmente en el ámbito de las políticas para este sector como lo son calidad, cobertura y eficiencia.

✓ Para determinar la relación entre las políticas de formación y evaluación del desempeño con el desempeño organizacional se utilizaron dos pruebas estadísticas el Anova y el modelo de regresión lineal, con el Anova se determinó la significancia y el modelo de regresión determinó la relación. De acuerdo a los planteamientos de Murillo, González, y Rizo (2006) para efectos de esta investigación se encontró evidencia empírica de la relación de dos prácticas de gestión humana como lo son la formación y la evaluación del desempeño con el desempeño organizacional. Se partió del enfoque universalista frente al cual ciertas prácticas de gestión humana desarrolladas en la empresa inciden de forma positiva en el desempeño organizacional (Álvarez, 2006), esto implica que en el sector educativo este enfoque se validó según los hallazgos obtenidos en la investigación, esto es debido a que al analizar el sector educativo se evidenció en las instituciones educativas un desarrollo incipiente de las prácticas de gestión humana articulado con el desempeño organizacional, esto indica, en primera medida que el concepto de desempeño para estas instituciones está evolucionado del enmarcado tradicionalmente en términos de calidad, relacionado explícitamente con los resultados que obtienen los estudiantes en las pruebas nacionales e internacionales, y en segunda instancia las prácticas de gestión humana se están considerando desde un enfoque estratégico que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, avanzado de esta manera del enfoque tradicional que percibe las prácticas de gestión humana como un conjunto de tareas o acciones a realizar; se da el primer paso entonces para reconocer el aporte a la gestión integral.

De otro lado, en el sector educativo no solo hay que considerar las prácticas de gestión humana como fuente del desempeño organizacional es necesario considerar la gestión curricular, la gestión administrativa, la gestión directiva y la gestión comunitaria enmarcadas en un enfoque sistémico, los cuales pueden ser elementos para la formulación de nuevas preguntas de investigación. Es pertinente resaltar que este estudio se plantea desde el nivel directivo, nivel en el cual se definen las políticas en términos de la planeación de las prácticas de formación y evaluación del desempeño y del desempeño organizacional, otra investigación sería plantearla desde el nivel operativo, en este caso particular de los docentes, así mismo, surgen las siguientes preguntas ¿cuál es el alcance de las prácticas de gestión humana en el desempeño organizacional? ¿cómo se evidencian las políticas de las prácticas de

*Elaborado por: Ximena García Ocampo*

gestión humana en el que hacer de la instituciones educativas? ¿cuál es el sentido de las prácticas de formación y evaluación del desempeño en el deber ser de las instituciones educativas? ¿cuáles son las estrategias de gestión del talento humano relacionadas con el desempeño organizacional en las instituciones educativas? ¿cuáles son las estrategias definidas para la practicas de gestión humana desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades?, aunque estas preguntas no hacen parte del interés de esta investigación, quedan abiertas para futuras investigaciones en este campo y este contexto



#### **4. GLOSARIO**

**ESTRATEGIA:** Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del Balanced Score Card<sup>11</sup>, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio. (García, 2004)

**GESTIÓN:** Diligencia, acción y efecto de administrar. (Trujillo, 2001)

**PLANEACION:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. (Trujillo, 2001)

**POLITICAS:** Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los dirigentes en el proceso de toma de decisiones

**PRACTICA ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO:** se “refiere a las actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros que proporcionen satisfacción y niveles realizacionales a la persona” (Aponte, 1993; Mejía 2007)

**PRACTICA DE EVALUACIÓN:** es entendida como “calificar objetivamente la idoneidad del desempeño para que al recibir la aprobación o reprobación pueda incrementar, retroalimentar o cuestionar la autoestima, el sentimiento de valor personal y la capacidad de implicarse o no, en la problemática de su autodesarrollo” (Londoño, 1996 Citado por Mejía, 2007)

---

<sup>11</sup> El Balanced Score Card es un sistema integrado de gestión que a través del diseño de cuatro perspectivas permite ver la organización de manera integral

## **BIBLIOGRAFÍA**

Agudelo, D., *et al.* (2004) Propuesta de gestión administrativa para los núcleos de desarrollo educativo del Departamento de Antioquia. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Planeamiento Educativo. Universidad Católica de Manizales

Albizu, E., *et. al* (2001) Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, teoría y practica. Edit. Pirámide

Álvarez, C., (2006) Asociación de las Practicas de Gerencia de Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial. Un Análisis de las grandes empresas del sector industrial colombiano. Universidad de Manizales, Maestría en Gerencia del Talento Humano

Álvarez, C., Calderón, G. (2006) Características y sentido de las practicas de gestión humana en las pequeñas empresas. En: Revista Universidad Eafit. Vol. 42. Nº 142

Aragón, A., Et al. (2005) La gestión estratégica de los Recursos Humanos. Edit, Pearson prentice hall.

Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Ed. Dow Jones-Irwin, Homewood. II. En castellano: *El concepto de estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra. Barañain-Pamplona.

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, n1 17, pp. 99-110.

Barton, D. (1992), "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, pp. 23-38

Bartel, A.P. (1994), "Productivity gains from the implementation of employee training programs", *Industrial Relations*, Vol. 33, pp. 411-25.

Benavides, C., Quintana, C., (2003) Gestión del Conocimiento y Calidad Total. Ed. Díaz de santos

Benítez, D., (2008) Efectividad de la Evaluación del Desempeño. Extraído el 17 de mayo de 2008 desde: <http://secretosenred.com/articlerrss/author/2335>

Brignall, Stan y Ballantine, Joan (1996) Performances measurement in services business revisited. En: International Journal of Service Industry Management. Vol. 7, N° 1.

Brown, M. (1996). Keeping score: Using the right metrics to drive world class performance. En: Quality Resources.

Calderón, G., (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Armenia y Pereira. En: Cuadernos de Administración (Bogotá) 17 (28): 71 -90

Calderón, G., (2004 b). Lo estratégico y lo Humano en la dirección de las personas. En: Revista pensamiento & gestión (Barranquilla)

Calderón, G., (2005). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración V.19 N° 31, p. 9-55

Cardona, J., Calderón, G., (2006). El impacto del aprendizaje en las organizaciones de alto rendimiento. En: Cuadernos de administración (Bogotá) 19 (32) pág. 11 – 43. Julio- Diciembre Bogotá

Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C., (2007) La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios gerenciales. Vol. 23 N° 103 pág. 39 – 64 Abril – Junio

Calderón, G., (1998). Trabajo de Grado: Una alternativa de investigación en administración. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Canals, A., (2002) La Complejidad Como Nuevo Paradigma de la Gestión del Conocimiento. Extraído Enero de 2008 desde <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>

Castañeda, A., Et al. (1997) Estrategias para la gestión administrativa municipal en el marco de descentralización educativa en el Valle del Cauca. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Planeamiento Educativo. Universidad Católica de Manizales

Castillo, J., (1993). Administración de Personal. Edit. Eco ediciones

Crawford, K.M and Cox, J.F. (1990). Designing performance measurement systems for just-in-time operations. En: International Journal of Production Research. Vol. 28, Nº 11

Delaney, J.T. and Huselid, M. A. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 949-69.

DELGADO, J. M. y GUTIÉRREZ, J. (coords.) (1994). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Síntesis, Madrid

Dolan, S. Schuler, R. y Valle, R. (1999). La gestión de los recursos humanos. Madrid, Edit. McGrawHill.

Dolan, S. Schuler, R. y Valle, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid, Edit. McGrawHill.

El Microcentro (2001). Serie Ministerio de Educación Colombia

Esparragoza, A., (2004). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO). Extraído en enero de 2008 desde [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm)

Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985), "Organizational learning", Academy of Management Review, Vol. 10 No. 4, pp. 803-13.

Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, S.; Silvestro, R. y Voss, C. (1991). Performance measurement in service business. Inglaterra: CIMA.

Gallego, C., (2006). Documento de trabajo Sesión de línea Gerencia del Talento Humano. Maestría Gerencia del Talento Humano. Octubre 15 de 2006.

García, X., (2004). Diseño de un Sistema Integrado de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para fortalecer la capacidad de gestión de las secretarías de despacho municipales. Estudio de Caso: Alcaldía de Manizales, Secretaria de Organización y Sistemas. Monografía para optar el Título de Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

García, J., (2006) Plan de negocios e-market place para el sector de colegios (Educación Secundaria). Universidad de los Andes.

García, R., García, L., (2004) Estrategia Gerencial que permite mejorar los procesos comunicativos entre la rectora y la comunidad del instituto la villa del municipio de Pereira. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Católica de Manizales

Garvin, D.A. (1993), "Building a learning organization", Harvard Business Review, July-August, pp. 78-91.

Gaviria, B., Et al. (1999).. Modelo de Direccionamiento y Gestión Organizacional con base en Productividad y Calidad, Monografía para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad, Universidad de Antioquia-Universidad Nacional

Grant, R., (1996) Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. En: Organization Science. Vol. 7, No. 4 (jul. – aug. 1996); p. 375-388

Gómez, J., et al. (2001) De lo normativo a lo estratégico: una propuesta para la gestión educativa en el liceo marco Fidel Suárez. Trabajo de grado para optar el título de especialista en innovaciones pedagógicas y curriculares. Universidad Católica de Manizales

González, S., (2006) Hacia la medición de la productividad del sector público en Colombia: un estudio de formas posibles de medición de gestión de intangibles y de bienestar social en la política de educación distrital de Bogotá - "Colegios en Concesión" Universidad de los Andes

Gubman, E. (2000). El talento como solución. Colombia, Edit. McGraw Hill.

Hake, J. Reitsch, A., (1997) Estadística para negocios, Madrid, Edit. McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México, Edit. McGraw Hill.

Huselid, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, vol. 38(3), pp. 635-672.

Jeréz, P. (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. Tesis doctoral en Dirección y Gestión de Empresas. Almería (España), Universidad de Almería. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Jerez, P., Céspedes, J., Valle, R. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. En: Journal of European Industrial Training. Bradford: 2004. Tomo 28, N° 2-4; pg. 234

Jones, G.R. and Wright, P.M. (1992), "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices", in Rowland, K. and Ferris, G. (Eds), Research in Personnel and HRM, Vol. 10.

Jurado, J., (2007) Papers de trabajo. Universidad de Manizales

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 Editores.

Keegan, D.P., Eiler, R.G. y Jones, C.R. (1989). Are your performances measures obsolete? En: Management Accounting, June.

Koontz, H., Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. Edit. Mc Graw Hill

Knoke, D. and Kalleberg, A.L. (1994), "Job training in US organizations", American Sociological Review, Vol. 59, pp. 537-46.

Lamoca, M. et al. (2005) Recursos Humanos. Edit. tecnos

Lawler, E.E. III (1993), "Creating the high-involvement organization", in Galbraith, J.R. and Lawler, E.E. III (Eds), Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Lei, D., Hitt, M.A. and Bettis, R. (1996), "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", Journal of Management, Vol. 22 No. 4, pp. 549-69.

Ley General de Educación 1994

Lippman, S. A. Y Rumelt, R. P. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. Bell Journal of Economics, vol. 13, pp. 418-438.

Lynch, R.L., y Cross, K.F. (1991). Measure up – the essential guide to measuring business performance. Inglaterra.

Marín, A., Henao, F., (2004) Sentido y significado de la gerencia educativa con respecto a planeación, talento humano y sentido de pertenencia en el colegio la inmaculada de Santa Rosa de Cabal. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos. Universidad Católica de Manizales

Mejía, A., 2007 Modulo Psicología Organizacional. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales

Murillo, J., González, V., Rizo, H., 2006 Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente Un Estudio Comparado Entre 50 Países de América y Europa. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, OREALC / UNESCO Santiago de Chile.

Neely, Andy; Gregory, Mike y Platts, Ken (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. En: International Journal of Operations & Production Management. Vol. 15, N° 4.

Nunally, J.C. (1978) Psychometric Theory. McGraw-Hill, New York.

Paauwe, J., Boselie, P., (2002) Challenging (Strategic) Human Resource Management Theory: Integration Of Resource-Based Approaches And New Institutionalism. En: Erim Report Series Research In Management

Penrose, E. T. (1962) *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed. Aguilar. Madrid.



Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ramírez, H., Et al. (2005) *Gerencia del Talento Humano*. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa con énfasis en Gestión de Proyectos. Universidad Católica de Manizales

Rey, A., Et al. (2003) *Desarrollo del Talento Humano en el centro educativo Marco Tulio Loro del municipio de Andalucía Departamento Valle*. Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa con énfasis en Gestión de Proyectos. Universidad Católica de Manizales

Rumelt, R. P. (1984): *Toward a Strategic Theory of the Firm*. En R. B. Lamb (ed): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.

Sánchez, J. (1994) *Evaluación y Desarrollo Institucional*. Edit. Universidad Católica de Manizales.

Santos, R., Et al. (2006). *Herramientas para una política pública en educación*. Edit. Gente nueva.

Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. Trabajo de doctorado en línea. IN3:UOC. Extraído en enero 9 de 2008 desde <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. and Gupta, N. (1998), "An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 5, pp. 511-25.

Seijas, A., (2004) *Análisis de la eficiencia técnica en la educación secundaria*. En: *Revista Galega de Economía*, vol. 13, núm. 1-2 (2004), pp. 1-19

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. Ed. Harper & Row, Nueva York.

Slocum, J.W., McGill, M. and Lei, D.T. (1994), "The new learning strategy: anytime, anything, anywhere", *Organizational Dynamics*, pp. 33-47.

Storey, Chris y Easingwood, Christopher (1996) Determinants of new product performance. A study in the financial service sector. En: *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7, Nº 1.

Trujillo Á., M. L., (2001). *Diccionario de términos para el seminario de gerencia*, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires. Argentina, edit. Granica.

Uribe, M., et al. (2004) *La gerencia educativa una estrategia de dinamización y transformación social las instituciones educativas de la comunidad de misioneras de la madre laura en la provincia de Medellín*, Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos. Universidad Católica de Manizales

Valle, R., Martín, F., Romero, P., y Dolan, S. (2000), "Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 283-97.

Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Prentice Hall.

Vargas, M., (2005) *Propuesta para el mejoramiento de la medición de la responsabilidad social empresarial – RSE Monografía para optar el Título de Administradora de Empresas*, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Villegas, M., Godoy, A., (1996) Administración Educativa. Universidad del Quindío, Facultad de educación abierta y a distancia, programa de administración educativa.

Wright, P., (2000) Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact EN: Academy of Management. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor: Oct 2000.Tomo25, N° 4; pg. 883, 3 pgs

Wright, P., Dibrell, C., Helms, M. (1997) Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry En: Management Decision London: 1997.Tomo 35, N° 9; pg. 689

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996), "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 836-66.

Zapata, A., (2000) Los tres esquemas integradores propuestos por René Bédard. Universidad del Valle.

#### CONSULTAS EN INTERNET:

[www.icfes.gov.co](http://www.icfes.gov.co) : Resultados pruebas icfes 2007

[www.colegioscolombia.com](http://www.colegioscolombia.com): Listado colegios ciudad de Manizales

[www.mineducacion.gov.co:8080/saber/](http://www.mineducacion.gov.co:8080/saber/) :Resultados pruebas saber 2002 – 2006

<http://www.Altablero No. 32, OCTUBRE-DICIEMBRE 2004: Pruebas saber en Caldas>

Wikipedia, (2006). on line: <http://es.wikipedia.org/wiki/InstituciÃ³n>

Capitulo dos .el entorno institucional y el desempeño organizacional. Extraído en enero 9 de 2008 desde <http://www.idrc.ca/es/>

Talento humano, en el contexto del desarrollo de equipos de alto rendimiento. Equipo Académico del C.E.D. Extraído en enero 9 de 2008 desde [www.ced.ucn.d/S\\_taller\\_2005/temas.htm](http://www.ced.ucn.d/S_taller_2005/temas.htm)

## ANEXOS



Alcaldía de  
Manizales

CON EL AVAL DE LA SECRETARÍA DE  
EDUCACION

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Manizales, Abril 2008

Rector (a)

Institución Educativa

Ciudad

Estimado (a) Sr. (a):

La Universidad de Manizales esta llevando a cabo un trabajo de investigación, asociado a una tesis de maestría, sobre las prácticas de formación docente y evaluación del desempeño de las instituciones educativas nivel medio de la ciudad de Manizales y su relación con el desempeño organizacional. Para realizar esta investigación le solicitamos encarecidamente la colaboración a la persona responsable de la institución diligenciando la encuesta (sobre practicas de recursos humanos y desempeño organizacional), cuyos resultados son indispensables para el logro de los objetivos esperados en la investigación. Somos conscientes del valor de su tiempo, por ello queremos resaltar la importancia de su respuesta para hallar importantes conclusiones sobre el sector educativo, las cuales, si es de su interés, se las podríamos hacer llegar personalmente. Le garantizamos que los datos que nos suministre serán tratados con absoluta confidencialidad, siendo procesados globalmente y de forma anónima junto con otras instituciones educativas de manera que sea imposible su identificación. Le agradecemos sinceramente el tiempo que nos concede y estamos dispuesto a aclararle cualquier aspecto de la encuesta o de la investigación, pudiendo contactar a Ximena García Ocampo en la dirección electrónica y teléfonos indicados al final de esta carta.

Reciba un cordial saludo,

CLAUDIA MILENA ALVAREZ G.

Directora de la investigación

Docente Tiempo Completo Facultad

Economía y Administración

E-mail: [calvarez@umanizales.edu.co](mailto:calvarez@umanizales.edu.co)

XIMENA GARCÍA OCAMPO

Investigadora (tesista)

Docente Catedrática Facultad

Economía y Administración

E-mail: [xgarciao@unal.edu.co](mailto:xgarciao@unal.edu.co)

Tel: 3127728564 – 3154926098

## ENCUESTA A DIRIGIDA A DIRECTIVOS DOCENTES

### OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia de las prácticas de formación y evaluación del desempeño de los docentes sobre el desempeño organizacional en las instituciones de educación nivel medio del ciudad de Manizales.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Describir el estado actual de las prácticas de formación docente y evaluación del desempeño en las instituciones de educación nivel medio del ciudad de Manizales

Identificar los factores de desempeño organizacional en las instituciones de educación nivel medio del ciudad de Manizales.

Establecer las Relación de las prácticas de formación docente y evaluación del desempeño del talento humano con el desempeño organizacional de las instituciones a estudiar

#### I. Datos de Identificación

Nombre de la institución Educativa: \_\_\_\_\_.

2. Sector (Urbano o Rural): \_\_\_\_\_

#### II. Información sobre recursos humanos

Las siguientes frases describen algunas características de dos procesos de gestión humana<sup>12</sup>. Por favor indique el punto (encerrando en un círculo el número

<sup>12</sup> Los cuestionarios anteriores se validaron para las siguientes investigaciones aplicadas al sector empresarial:

- CARDONA, J., Calderón, G., (2006) El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones

- ALVAREZ, C., Calderón, G., (2005) Asociación de las Practicas de Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial: Análisis de las grandes empresas del sector industrial Colombiano

correspondiente) hasta el cual cada frase describe su institución. Ninguna de las descripciones es mejor que las otras; simplemente son diferentes.

Escala de valores:

Cierto: 3

Algunas Veces: 2

Falso: 1

No aplica para la institución: 4

Información sobre el sistema de capacitación.

1. Los programas de capacitación docente son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras	1	2	3	4
2. Puede afirmarse que los docentes cuentan normalmente con una alta posibilidad de capacitación cada año	1	2	3	4
3. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento de la productividad de los docentes	1	2	3	4
4. Los planes de capacitación están orientados hacia el trabajo individual	1	2	3	4
5. Los planes de capacitación están orientados hacia el trabajo colectivo	1	2	3	4
6. Los planes de capacitación tratan de lograr especialización en el área de desempeño	1	2	3	4
7. Los planes de capacitación tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la institución	1	2	3	4
8. Los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño	1	2	3	4

Información sobre la valoración del personal.

9. La Institución Educativa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de los docentes	1	2	3	4
10. El desempeño de los docentes es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables	1	2	3	4
11. La evaluación del personal está orientada al individuo	1	2	3	4
12. La evaluación del personal está orientada al grupo	1	2	3	4
13. El criterio predominante de evaluación del desempeño es el comportamiento individual	1	2	3	4
14. El criterio predominante de evaluación del desempeño es el rendimiento individual	1	2	3	4
15. Los docentes participan en el diseño de los sistemas de evaluación	1	2	3	4
16. Los docentes participan en el proceso mismo de evaluación	1	2	3	4

### Información sobre Desempeño organizacional

17. Nuestra institución educativa es exitosa.	1	2	3	4
18. Los objetivos de la institución educativa son alcanzados plenamente	1	2	3	4
19. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.	1	2	3	4
20. La institución educativa es respetada.	1	2	3	4
21. Nuestra institución educativa conoce las necesidades de la comunidad educativa.	1	2	3	4
22. El desempeño futuro de nuestra institución educativa es seguro.	1	2	3	4
23. Nuestra institución educativa es capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno.	1	2	3	4
24. Nuestra institución educativa evoluciona más rápidamente que sus competidores	1	2	3	4
25. Nuestra institución educativa es un ejemplo de coordinación	1	2	3	4
26. Nuestra institución educativa reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas	1	2	3	4
27. Los recursos de nuestra institución educativa se aprovechan eficazmente	1	2	3	4

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

Nombre de archivo: RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN  
Directorio: C:\Documents and Settings\Ximena\Mis documentos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\Ximena\Datos de  
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dotm  
Título: INCIDENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE  
EVALUACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO SOBRE EL  
ALCANCE DE UN EFICIENTE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE NIVEL  
BÁSICO DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CALDAS  
Asunto: Tesis  
Autor: Ximena García Ocampo  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 17/12/2008 12:54:00  
Cambio número: 10  
Guardado el: 04/05/2009 15:49:00  
Guardado por: Ximena  
Tiempo de edición: 1.427 minutos  
Impreso el: 04/05/2009 15:49:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 87  
Número de palabras: 21.644 (aprox.)  
Número de caracteres: 119.044 (aprox.)