

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION



Título: Procedimiento para modificar las actitudes laborales de los profesores del Programa Nacional de Formación de Educadores de la Aldea “República Argentina” de Cumaná

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Lic. Nayrovis Verde Ramos

Tutor: Dra. C Adilen Carpio Camacho

2014

SÍNTESIS

El presente trabajo ha tenido como objetivo desarrollar un procedimiento para modificar las actitudes laborales de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná, que contribuya a la mejora del desempeño laboral. Se parte de un diagnóstico inicial del desempeño que se realiza utilizando el método analítico de valoración por factores el cual permite corroborar los problemas de actitud que poseen los profesores y que está incidiendo en sus niveles de desempeño, posteriormente se diseña e implementa un procedimiento para modificar las actitudes laborales que combina acciones de motivación, de diagnóstico y formación, y de capacitación y que se sustentan en la aplicación de herramientas o instrumentos como la entrevista en profundidad, el debate de grupo, el sociodrama y el grupo de discusión. Finalmente se hace una nueva evaluación del desempeño para valorar los cambios acontecidos para lo cual se utiliza nuevamente el método de valoración por factores y además se agrega el método interactivo. Los principales resultados se relacionan con una mejora del desempeño que va de calificaciones de regular en un momento inicial hasta una valoración de bien en la fase final de la investigación, matizado además por un procedimiento que logra incrementar la motivación de los profesores, no solo para colaborar con la investigación en la reflexión sobre sus actitudes, sino que esta aumenta también en cuanto a la capacitación. Se produce además un compromiso grupal de modificación de las actitudes laborales y un mayor involucramiento y compromiso con la organización.

INTRODUCCIÓN

El término de satisfacción laboral siempre será un punto clave porque de ello depende que el trabajador se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan su comportamiento y es digno de tomarse en consideración. Por eso, es necesario que los individuos posean un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que se le da. Los valores, son la base para entender las actitudes y las motivaciones porque influyen en la percepción, todos los valores de cada ente tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se muestra son los que se adquieren en los primeros años de vida. No se puede dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes que se adopten de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que se crece se toma lo que se ve de las personas a las cuales se respeta. De esa manera, se van moldeando las actitudes al ir observando a los demás. Por eso hay que señalar, que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro. Por eso, las organizaciones invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

Es evidente entonces, que la satisfacción en el trabajo implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan para tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario, con la finalidad de evitar la insatisfacción en el trabajo que se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones trabajador-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Una de las debilidades que presenta las organizaciones es no saber escuchar, aspecto que es elemental pues al trabajador le gusta ser oído y sentirse libre de expresar sus sentimientos, lo cual conduce a esclarecer los problemas existentes, esto conlleva a un cambio en los sentimientos y en las actitudes asociadas con los sentimientos. A esto se le agrega, la escasa discusión que se plantea por la poca habilidad de conducirla, lo que está estrechamente asociado con el saber escuchar. Las discusiones conducidas adecuadamente, crean la oportunidad para los miembros de un grupo de poner de manifiesto sus sentimientos. La discusión de grupo une a las personas y puede formar un equipo de una serie de personas desligadas.

Actualmente se están haciendo reajustes en materia laboral encaminados a mejorar indicadores de desempeño con la finalidad de lograr una mejor productividad en el trabajo. Esto está teniendo lugar porque el mundo contemporáneo de hoy se caracteriza por ser sistemático y profundamente cambiante, originando una inestabilidad regular que tiene un fuerte impacto en todos los procesos y esferas de

la sociedad, la naturaleza y el pensamiento, cuyas causas no solo están en factores económicos, técnicos, políticos, sino también sociales. Distintas son las estrategias que las organizaciones emplean para enfrentar estos cambios, diferentes también son las filosofías de administración que han ido surgiendo para dar respuesta acertada a estas transformaciones, pero sin temor a equivocación todas y cada una le conceden un papel importante y vital al factor humano.

Concederle importancia al factor humano dentro de las instituciones significa poner al hombre en el centro de la organización, pero significa también conocer como inciden el conjunto de factores socio psicológicos en los resultados del trabajo. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto para sus principales representantes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Ahora bien, de manera general las investigaciones científicas, en el campo de las ciencias empresariales, preocupada por el desarrollo del hombre, ha tenido su crecimiento, pero aspectos como el de las actitudes y los comportamientos en función del desempeño aún pudieran ser más trabajados.

En el caso concreto de las universidades son muchos y muy variadas las problemáticas que se enfrentan, pero en el caso de la Misión Sucre las problemáticas para el buen desempeño de esta se evidencian mucho más y en disímiles ordenes.

Por ejemplo, en el nivel macro, es decir en la relación de la organización con otras muy vinculadas para su trabajo, se aprecian serias dificultades de ajuste e integración entre la UBV que es la universidad rectora metodológica de los procesos de universalización que ocurren a través de la Misión Sucre en las aldeas universitarias. Esto provoca falta de entendimiento entre las partes y falta de control y supervisión de los procesos.

Al interior ya de la Aldea Universitaria "República Argentina", son varios los elementos que nos indican problemas, como es el caso de un insuficiente sistema de comunicación e información, unido a profesionales que laboran en la entidad que en

ocasiones no tiene adecuadas habilidades comunicativas, lo que repercute en el desempeño de estos profesionales y en la eficacia y eficiencia de la organización como un todo.

Por otra parte, el clima laboral que se respira no es el más adecuado, se observan conductas indebidas, malos tratos entre los profesores y personal de servicio, lo que debe estar incidiendo en que la satisfacción laboral.

No está instaurada la planeación estratégica como instrumento de gestión que marque el rumbo estratégico de la organización, a lo que se une un débil trabajo con los valores organizacionales y una escasa regulación de las conductas de los profesores por estos, efectos que repercuten nuevamente en el adecuado desenvolvimiento organizacional.

Finalmente, por centrarse solo en los aspectos más relevantes, en la aldea se percibe que el personal no está comprometido totalmente con su trabajo, ni con los ideales y objetivos que tienen las instituciones que los dirigen. La realidad es que el personal posee conductas y actitudes desfavorables que hacen que no cumplan eficientemente con sus actividades, lo que repercute en la formación del estudiante que se forma en la aldea universitaria.

Todos estos elementos descritos hasta aquí, constituyen la **situación problémica** de la investigación a partir de la cual se define como **problema científico** a resolver:

¿Cómo modificar las actitudes de los profesores del Programa de Formación de Educadores (PNFE) en la Aldea Universitaria “República Argentina” de Cumaná de modo que se contribuya a la mejora de su desempeño laboral?

El **objeto de estudio** de la investigación lo constituye el comportamiento organizacional y el **campo de acción** son las actitudes laborales de los profesores en la aldea República Argentina de Cumaná.

A partir de este problema de investigación se definió como **objetivo general**, desarrollar un procedimiento para modificar las actitudes laborales de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná, que contribuya a la mejora del desempeño laboral.

Considerando este objetivo general fueron definidos los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar los elementos teóricos fundamentales que se recogen en la literatura científica respecto a actitudes laborales, desempeño organizacional, la interrelación de ambas variables; así como, los métodos, procedimientos o vías para su modificación que posibiliten hacer una propuesta oportuna para el contexto definido.
2. Diagnosticar el desempeño de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná antes de implementar el procedimiento para modificar actitudes.
3. Diseñar un procedimiento para modificar actitudes en profesores universitarios.
4. Implementar el procedimiento diseñado para modificar actitudes en los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná
5. Valorar la efectividad del procedimiento diseñado para modificar actitudes en los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná, a partir de la mejora de su desempeño laboral.

Se decide plantear un tipo de estudio que parte de un análisis descriptivo del desempeño laboral de los profesores para a partir de este poder establecer los elementos de correlación entre este desempeño laboral y las actitudes.

Por lo tanto se define como **hipótesis** de la investigación que:

Si se modifican las actitudes de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná, entonces es posible lograr mejoras en su desempeño laboral.

La **Justificación** de la investigación está dada a partir de la **significación teórica** que reporta un estudio de este tipo en el que se asimilan e integran diferentes aspectos que conforman el marco teórico referencial que posibilita tomar posición de la literatura revisada y proponer un procedimiento para modificar actitudes negativas. En tanto el **valor metodológico** puede atribuírsele a la concepción, diseño y puesta en práctica de un procedimiento que contribuya a modificar las actitudes negativas que tiene los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina” de Cumaná

de manera que se logre una mejora en su desempeño laboral. Desde el punto de vista **práctico**, el procedimiento permitirá incentivar la satisfacción y el involucramiento con el puesto y el compromiso organizacional, además se contará con un colectivo laboral más cohesionados, comprometidos con la organización y las tareas, con una mejor preparación, en mejores condiciones para enfrentar cambios y que tiendan a desempeñarse cada día mejor. El **valor social** está dado por los beneficios directos que puede aportar a los implicados en la experiencia a partir de la modificación y/o mejora de sus actitudes laborales y de su desempeño laboral, así como las posibilidades de extender la experiencia a otros equipos de esta organización.

Es por esto que la **viabilidad** de esta investigación se fundamenta en que la misma beneficiará no solo a la Aldea Universitarias “República Argentina” de Cumaná en cuanto al ambiente laboral sino que esto incidirá en las mejoras que se quieren hacer actualmente en la Misión Sucre y la Universidad Bolivariana de Venezuela, es importante destacar que este estudio generará un gasto mínimo ya que el investigar es una actividad laboral, es porque se puede utilizar tiempo de la jornada laboral para diseñar e implementar el procedimiento.

Este procedimiento quedara de manera documental para ser aplicado no solo, en la Aldea Universitarias “República Argentina” de Cumaná, sino también en cualquier área de la institución, así mismo como otras organizaciones que requieran del mismo. De esta manera queda en evidencia el **aporte** de la investigación

Dentro de los **métodos** utilizados en la tesis se pueden señalar el histórico lógico, el método de observación y el de análisis y síntesis. En tanto las técnicas fueron la observación participante, la entrevista, el grupo de discusión y el debate grupal.

El trabajo de investigación se estructura en tres capítulos. El Capítulo I aborda el Marco Teórico de referencia de la investigación, y se elabora luego de una minuciosa revisión bibliográfica. En el Capítulo II se recoge una caracterización general del contexto donde tendrá lugar el estudio además de todo lo relativo al diagnóstico del desempeño de los profesores del PNFE, de la Aldea Universitarias “República Argentina” de Cumaná antes de ser objeto de influencia del procedimiento para

modificar sus actitudes. Mientras que en el Capítulo III se muestra el diseño del procedimiento para modificar actitudes con los principales resultados alcanzados luego de su implementación; así como, la valoración de su incidencia en el desempeño de los profesores del PNFE, de la Aldea Universitaria “República Argentina” de Cumaná.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto para sus principales representantes y constituye hoy una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante de éxito de cualquier organización. En correspondencia con lo anterior, el análisis de las diferentes fuentes consultadas tuvo como objetivo realizar una amplia revisión bibliográfica actualizada, que permitiera nutrirse de los conceptos fundamentales y tomar posición con relación a los criterios que se defenderían (Ver hilo conductor que se muestra en la figura 1.1)

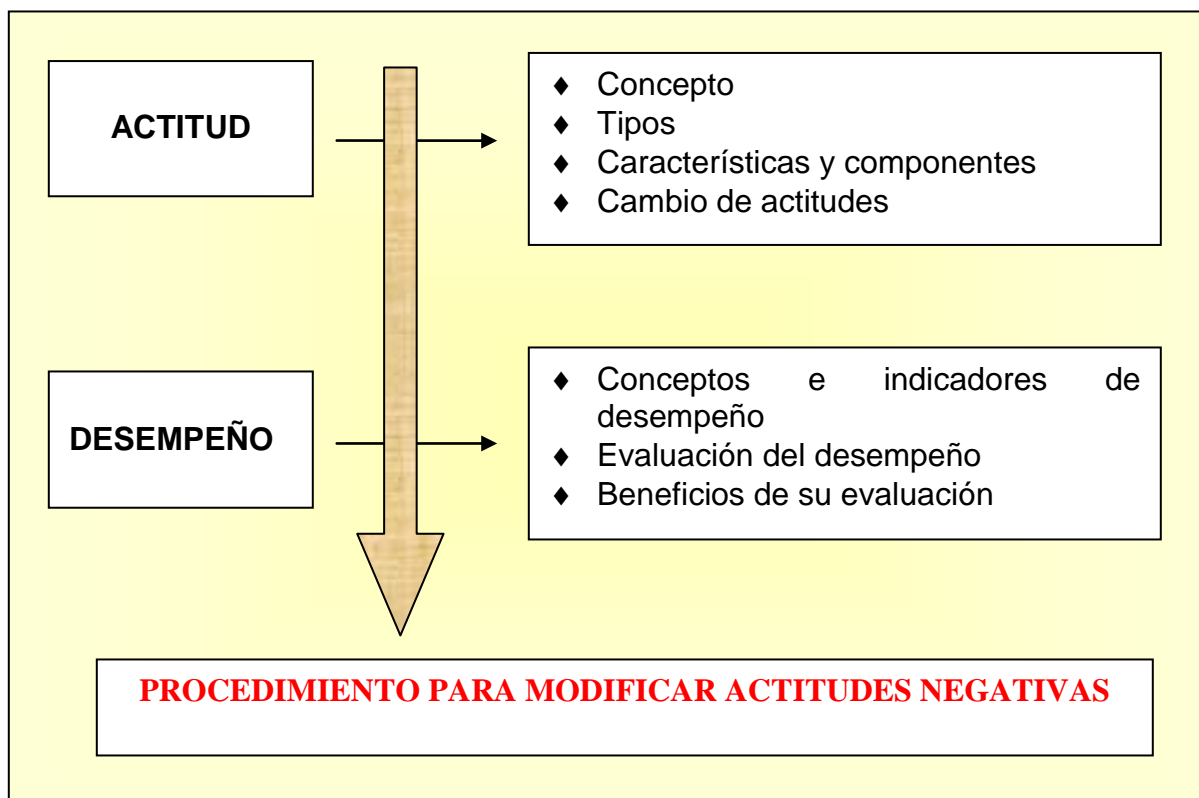


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación.

Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO I Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Panorámica general sobre las actitudes

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada,

Las actitudes suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos. Las actitudes son normalmente consideradas como productos de la socialización y, por tanto, como algo modificable. Debido a que la conducta de una persona hacia los demás suele estar asociada a las actitudes que mantiene con ellos, la investigación sobre cómo se forman, se organizan en la mente y se modifican las actitudes ha sido un tema de enorme importancia

Ahora bien, de manera general las investigaciones científicas, en el campo de las ciencias empresariales ha tenido su desarrollo, pero vinculado con la psicología social y específicamente con las actitudes, comportamientos, desempeño en las empresas no ha sido generalizado.

1.1.1 Las actitudes; conceptos y perspectivas

En su acepción latina “Attitudine” tiene dos raíces (o dos vertientes); “Apto y “acto”. La primera, relacionada con propiedad “se es apto”, “se posee algo”; la segunda con “acto”, “postura”, “acción”. Así como el concepto “Attitudine” es un homónimo en inglés, en castellano “actitud” ha sido siempre tomada y tenida como “acto

En su acepción corriente, el término de actitud designa un comportamiento o la manifestación externa de un sentimiento. Históricamente la noción de actitud ha tenido innumerables formulaciones, casi tantas como especialistas se ocuparon del

tema, haciendo verdad la frase de Allport, (1935): “Actualmente se pueden medir las actitudes mejor de lo que se las puede definir.

Thomas y Znaniecki, (1918) dice de actitud que “es una tendencia a la acción”.

Allport, (1935) en su artículo Actitudes afirma la existencia de hasta cien definiciones, algunas de las cuales se recogen a continuación:

“La actitud denota un estado neuropsíquico de disponibilidad para la actividad mental o física”. “La actitud es un grado de afecto a favor o en contra de un objeto o un valor”; y, “Las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas activas como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto se puede definir como un estado de la mente de un individuo respecto a un valor Krech y Krutchfield, (1948): es un sistema estable de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorable o desfavorable respecto a objetos sociales.

Kleck & Weaton, (1957): un sistema positivo/negativo de valoraciones positivas/negativas, de estados emotivos y de tendencias a actuar en pro o en contra de un objeto social.

Katz y Stottland, (1959): es la tendencia o predisposición a evaluar.

Newcomb, (1959): es una forma de ver algo con agrado o desagrado.

Sarnoff, (1960): es una disposición a reaccionar de forma favorable o desfavorable.

Sherif y Sherif, (1965) son las posiciones que la persona adopta y aprueba respecto a objetos, asunto controvertidos, personas, grupos o instituciones.

Wukmir, (1967): es manifestación de la postura vital.

Rodríguez, (1978): es la organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotadas de carga efectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y efectos relativos a dicho objeto.

Fazio y Roskos-Ewoldsen, (1994): son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier espectro del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos.

Fishbein y Ajzen (1975) y Oskamp(1984) define a la actitud como una predisposición aprendida para responder de manera positiva o negativa ante un objeto de sus símbolos. Los seres humanos poseen diferentes actitudes hacia objetos o símbolos, según Hernández (1999). La discusión en materia laboral sobre la actitud de los empleados con respecto al trabajo no es un debate nuevo, pero sí relevante en términos de las necesidades de productividad de las empresas ante los retos que enfrentan en este tiempo.

Actitud, forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

A lo largo de la vida, las personas adquieren experiencia y forman una red u organización de creencias características, entendiendo por creencia la predisposición a la acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

El estadounidense Gordon W. Allport definió la actitud como un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. En este sentido, puede considerarse la actitud como cierta forma de [motivación](#) social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>

La Enciclopedia libre plantea que las actitudes, desde un punto de vista psicológico, se expresan y se hacen tangibles a nuestros sentidos en tres dimensiones: a nivel conductual, a nivel ideático y a nivel emocional.

Las actitudes constituyen una guía conductual, sintetizada, que resume la manera de comportarnos en una situación determinada. Nos permiten tratar con la realidad y reducir la incertidumbre que nos separa de ella. Por tanto, si hay algo aferrado a nuestro ser son nuestras actitudes.

Las actitudes son sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Si se pretende medir actitudes, éstas deben de interpretarse como síntomas y no como hechos (Papua, 2002). Por lo tanto, las actitudes son aspectos mentales relacionados con los objetos con los que interactúa un individuo, pero no necesariamente tienen que convertirse en conducta. Las actitudes son resultado de una amplia gama de relaciones que sostenemos como seres humanos; la escuela y la educación que recibimos forman parte de estas relaciones (Blum y Taylor), 1977). Estas podrían predecir las conductas si otras influencias se minimizan, es decir, si la actitud es lo suficientemente potente como para incitar a la acción, o si alguna circunstancia hizo recordarlas. Entonces, puede haber o no una relación entre actitudes y conductas.

En el cuadro 1.1 se puede apreciar un análisis conceptual sobre actitudes, que contiene, el año, autores, definición y la concepción general del mismo.

Cuadro 1.1. Análisis conceptual sobre actitudes

| Año | Autores | Definición | Concepción General |
|--------------|----------------------------|---|-----------------------------|
| 1918 | Thomas y Znaniecki | Una tendencia a la acción | Acción |
| 1935 | Allport | Un grado de afecto a favor o en contra de un objeto o un valor | Afecto |
| 1948 | Krech y Krutchfield | Un sistema estable de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorable o desfavorable respecto a objetos sociales. | Emociones |
| 1957 | Kleck & Weaton | Sistema positivo/negativo de valoraciones positivas/negativas, de estados emotivos y de tendencias a actuar en pro o en contra de un objeto social. | Tendencias |
| 1959 | Katz y Stottland | es la tendencia o predisposición a evaluar | Tendencia |
| 1959 | Newcomb | Forma de ver algo con agrado o desagrado. | Percepción |
| 1960 | Sarnoff | Disposición a reaccionar de forma favorable o desfavorable | Disposición |
| 1965 | Sherif y Sherif | posiciones que la persona adopta y aprueba respecto a objetos, asunto controvertidos, personas, grupos o instituciones | Posiciones |
| 1967 | Wukmir | Manifestación de la postura vital | Postura |
| 1978 | Rodríguez | organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotadas de carga efectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y efectos relativos a dicho objeto | Predisposición |
| 1994 | Fazio y Roskos-Ewoldsen | Asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier espectro del mundo social) y las evaluaciones de estos objetos. | Asociaciones y evaluaciones |
| 1975 1984 | Fishbein y Ajzen Oskamp | Predisposición aprendida para responder de manera positiva o negativa ante un objeto de sus símbolos. | Predisposición |
| | Gordon W. Allport | estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos | Disposición |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | los objetos y situaciones con los que guarda relación | |
|--|--|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis de todas las definiciones de actitudes el que más se adecua a la investigación es el de Gordon W. Allport

1.1.2 Tipos de actitudes

a) Actitudes Sociales

La actitud, es la variable más estudiada en psicología social debido a que constituye un valioso elemento para la predicción de conductas. Los valores por su parte representan en esencia los motivos que conducen al individuo a elegir ciertas metas antes que otras. En la experiencia humana los valores poseen una cierta fuerza orientadora: los hombres sacrifican la vida por "el deber", "la libertad" y "el honor".

El concepto de actitud es básico en dos campos: en psicología social y en la teoría de la personalidad. A finales de la década de 1920, el psicólogo estadounidense Gordon W. Allport se interesó por la investigación de las actitudes sociales, pero no fue hasta la década de 1940, con la publicación de El miedo a la libertad (1941) de Erich Fromm, cuando este concepto empezó a cobrar importancia en la teoría de la personalidad.

La actitud social es compartida y favorece los intereses sociales por encima de los individuales.

b) Actitudes laborales

Robbins (1992) señala: "Cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones y más recientemente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional".

De acuerdo con el estudio realizado por De la Garza(2002), las actitudes laborales más apreciadas en el personal técnico son la responsabilidad, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio organizacional.

Las relaciones entre empleados y organizaciones se caracterizan porque dan lugar a obligaciones mutuas. De acuerdo a Davis y Newstrom(2000), "la relación del empleo es bidireccional. Es incuestionable que la organización tiene responsabilidades para

con los individuos, pero que también los individuos tienen responsabilidades hacia la organización”. En una situación de empleo, las dos partes se benefician porque la relación social que existe entre ambas produce nuevos valores que sobrepasan la inversión que cada una realiza. Si alguna de estas dos partes incumple, podría ocasionar que la relación se deteriore y, por consiguiente, que cada una de las partes establezca lineamientos más estrictos sobre lo que espera de la otra. En el caso patronal, se podría establecer un control más estricto sobre el desempeño de sus empleados para mantener la buena marcha de la operación empresarial y, dependiendo del caso, podría llegarse al conflicto entre trabajadores.

La segunda actitud que se considera indispensable para los técnicos es el trabajo en equipo, el cual puede definirse como un grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas productivas específicas y un enfoque competitivo, para los cuales se identifica como mutuamente responsables (Barsse, 2000). Cuando se considera la formación de equipos en las organizaciones, es muy importante que los integrantes conozcan e identifiquen claramente lo que es un equipo, sus características y todas las ventajas que la formación y desarrollo de equipos conlleva.

Realizar trabajo en equipo no es una actividad fácil de lograr debido a las características propias de este esfuerzo. En algunas ocasiones, a las personas se les dificulta trabajar en equipos cuando consideran que las recompensas a lograr no serán concedidas en forma igualitaria porque existe una mayor carga de trabajo para algunos miembros y menor para otros, o simplemente por los rasgos de la personalidad de los individuos implicados.

La tercera actitud hacia el trabajo, en el orden de importancia citado, fue la de adaptación al cambio. La adaptación al cambio organizacional puede definirse como “la modificación de un estado, condición o situación... una transformación de características, una alternación de dimensiones o aspectos más o menos significativos” (De Faria, 2000). En la actualidad, las empresas y los individuos están sujetos a cambios continuamente. Estos últimos deben enfrentar cambios debido a las condiciones de un mundo complejo en que los divorcios, separaciones,

desempleo, situaciones económicas y demás están siempre presentes, y de la misma manera las organizaciones deben enfrentar cambios tecnológicos, económicos, administrativos y otros. Tales cambios se pueden deber al incremento de la competencia en un mundo globalizado, o bien a la búsqueda de nuevas y mejores formas de trabajar que aseguren la productividad de la organización (cambios tecnológicos o innovaciones). Las formas en que dichos cambios organizacionales afectan a los empleados van desde alterar simplemente la forma de trabajar, hasta crear en ellos una considerable resistencia al cambio organizacional, lo que puede manifestarse como estrés o inclusive la renuncia a trabajar, afectando así la productividad organizacional.

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el CO enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de la investigación en el CO se ha ocupado de tres actitudes: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional. (Misumi, J. 1993)

El término *satisfacción en el puesto* se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable. A causa de la gran importancia que los investigadores del CO le han dado a la satisfacción en el puesto,

El término involucramiento con el puesto es una adición más reciente a la bibliografía del CO. (Rabinowitz, S. 1977). Aunque no hay un completo acuerdo sobre lo que significa el término, una definición aceptable es que el involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. (Blaus, G.J. 1985). Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se

preocupan por él.

La tercera actitud que examinaremos en relación con el puesto es el compromiso organizacional. Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. (Blaus, G.J. 1985). Así como un alto *involucramiento con el puesto* significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto *compromiso organizacional* significa identificarse con la organización que lo emplea a uno.

1.1.3. Características y componentes de las actitudes

Por encima de pequeñas diferencias entre los diversos autores, presentamos un esquema simplificado de las características de las actitudes:

En primer lugar debemos hacer énfasis, en que se trata de procesos derivados del aprendizaje, de la experiencia, y que por tanto se forman e integran a lo largo de la vida individual.

En segundo lugar, aunque derivadas de la experiencia y modificadas por la misma, ellas condicionan y modifican las experiencias siguientes y se reflejan en la conducta del sujeto.

Finalmente pueden distinguirse tres aspectos en toda actitud:

1. Objeto: Entendemos por objeto de la actitud todo aquello frente a lo cual el individuo puede reaccionar: personas, situaciones, ideas, objetos concretos, etc.
2. Dirección: La mayoría de los autores concuerdan en que las actitudes pueden localizarse a lo largo de un continuo afectivo, que puede caracterizarse, por los signos “positivo-negativo” o “aceptación-rechazo”.
3. Intensidad: Las actitudes varían, no solamente en el continuo afectivo puro, sino también en la dimensión de la fuerza de la intensidad.

Componentes de las Actitudes

Es posible encontrar en las actitudes tres componentes básicos Afectivo, cognoscitivo y conductual.

- ❑ **Componente Afectivo:** Es el aspecto central de la actitud, ya que está estrechamente ligado a la evaluación del objeto, es precisamente este componente el que diferencia la evaluación que representa la actitud de una simple captación intelectual.
- ❑ **Componente Cognoscitivo:** Presenta tres características básicas:
 - a) El grado de diferenciación; Se refiere al número de elementos cognoscitivos (como la cantidad de creencias que se tienen respecto al objeto).
 - b) El grado de integración: Se refiere a la organización de estos elementos en una estructura jerárquica.
 - c) El grado de generalidad o especificidad: De las creencias o factores cognoscitivos.
- ❑ **Componente Conductual:** Se refiere a las tendencias de conductas que conducen a acciones para proteger o ayudar al objeto de la actitud o por el contrario para agredirlo, castigarlo o destruirlo.

En ocasiones tratamos de buscar semejanza entre actitudes y valores pero las primeras están relacionadas generalmente con un tipo de objeto, sea este concreto o abstracto, en tanto que los segundos son orientaciones del sujeto hacia clases generales de objetos; o sea, las actitudes individuales se organizan en sistema de valores.

El carácter estructural de las actitudes es lo que permite estudiar ciertos factores que condicionan su formación y su orientación o sentido. Cuando afirmamos que existen diferencias en actitudes y valores entre la clase media y los trabajadores, por ejemplo, nos estamos refiriendo a estas constelaciones de actitudes, que son una consecuencia del medio social donde se han desenvuelto los individuos.

1.1.4 Cambio de actitudes

Las actitudes suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos. Las actitudes son normalmente consideradas como productos de la

socialización y, por tanto, como algo modificable. Debido a que la conducta de una persona hacia los demás suele estar asociada a las actitudes que mantiene con ellos, la investigación sobre cómo se forman, se organizan en la mente y se modifican las actitudes ha sido un tema de enorme importancia.

El descubrimiento de que las actitudes siguen a las conductas, y viceversa, emerge de la suposición, ampliamente demostrada, de que los individuos desean preservar la consistencia lógica en sus puntos de vista sobre ellos mismos y sobre su entorno. Algunas teorías sobre la 'consistencia cognitiva' han llegado a ser importantes en el pensamiento psicossociológico, al subrayar la idea de que los individuos prefieren pensar que sus acciones son coherentes con sus creencias, y que si perciben inconsistencia entre ambas, 'disonancia cognitiva', tratan de reducirla —lógicamente, modificando las creencias antes que las acciones.

A través de la investigación empírica, los psicólogos sociales intentan comprender las condiciones bajo las que las personas descubren la disonancia y en las que intentarán reducirla mediante el cambio de actitudes básicas. Los estudios que apoyan la teoría de la disonancia predicen que las actitudes de un individuo hacia un grupo social pueden modificarse si se induce a aquél a modificar su conducta hacia el grupo; el cambio de actitudes representa los esfuerzos que el individuo realiza para que sus ideas sobre ese grupo coincidan con el modo en que se ha comportado con sus miembros.

¿Puede usted cambiar las actitudes desfavorables de los empleados? ¡A veces! Depende de quién sea usted, de la fuerza de la actitud del empleado, de la magnitud del cambio y de la técnica que elija para intentarlo. (Fleming y Levie, W.H, 1993)

Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos para lograr un cambio si éstos los hace una persona que les agrada, y que sea creíble y convincente. Si usted le agrada a la gente, es más factible que se identifiquen con usted y adopten su mensaje. La credibilidad implica confianza, habilidad y objetividad. De manera que es más probable que usted logre cambiar la actitud de un empleado si ese empleado considera que usted es creíble, que sabe de lo que habla y que es imparcial en su presentación. Por último, se puede lograr con éxito un

cambio de actitud si se presentan los argumentos en forma clara y persuasiva.

Es más fácil cambiar la actitud de un empleado si éste no está comprometido fuertemente con dicha actitud. A la inversa, cuanto más fuerte sea la creencia respecto de la actitud, más difícil será cambiarla. Además, las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar, porque exigen reconocer que uno se ha equivocado.

Es más fácil cambiar las actitudes cuando el cambio no es muy significativo. Pero conseguir que un empleado acepte una nueva actitud que varía mucho de su posición actual, exige más esfuerzo. También puede amenazar otras actitudes profundas y crear una mayor disonancia.

No todas las técnicas para el cambio de actitud son igualmente eficaces en todas las situaciones. Las técnicas de persuasión oral son más eficaces cuando uno usa un tono positivo y lleno de tacto, presenta una fuerte evidencia que apoye su posición, modela su argumento para ajustarse al oyente, utiliza la lógica, y apoya su evidencia apelando a los temores, frustraciones y otras emociones del empleado. Pero es más probable que la gente haga suyo el cambio cuando lo puede experimentar. Las sesiones de capacitación, donde los empleados comparten y personalizan sus experiencias y practican un nuevo comportamiento, pueden ser poderosos estimulantes para el cambio. De acuerdo con la teoría de la autopercepción, los cambios en el comportamiento pueden llevar a cambios en las actitudes.

El problema de la modificación de las actitudes está de manera general estrechamente ligado con el de su formación, es decir, no podemos separar los agentes de modificación de los agentes de formación, ya que se supone que el hombre, a lo largo de la vida va adquiriendo y modificando actitudes en virtud de ciertos influjos que debemos determinar.

El análisis del cambio de actitudes exige el planteamiento inicial de qué tipo de cambio queremos lograr por lo que podemos hablar de dos tipos de cambio:

1. Cambio congruente
2. Cambio incongruente

Podemos denominarlos de una forma, pero lo fundamental es que por cambio congruente entendemos los intentos de modificar actitudes en el mismo sentido que tienen originalmente, sólo que mediante cierto reforzamiento las hacemos más firmes, más estables, o más extremas. El cambio incongruente, por el contrario, se trata de modificar radicalmente la actitud de manera tal que cambie de signo, o sea, que si era positiva o favorable se convierta en negativa o desfavorable, y a la inversa.

El primer tipo de cambio resulta evidentemente más sencillo de lograr que el segundo, ya que las actitudes de los individuos están constantemente reforzadas, generalmente por los agentes de cambio que intervinieron en su formación: la familia, la escuela, la clase social, el grupo, el sistema social, etc y por otra parte, es más fácil al individuo someterse a aceptar un cambio congruente que uno incongruente, ya que este último implica con frecuencia choques con el ambiente o una reorganización total del sistema de actitudes del sujeto.

Por otra parte existen factores generales que intervienen en el cambio de actitudes, resumidos en los aspectos siguientes:

- a) Características del sistema de actitudes: En este sentido deben considerarse la intensidad de la actitud a estudiar; su grado de complejidad o simplicidad; su interrelación con otras actitudes al integrarse a un sistema determinado; la consistencia de la actitud en relación con sus componentes o su estructura interna; la consonancia o congruencia de la actitud con otras actitudes dentro del sistema; el valor instrumental de la actitud, su capacidad para satisfacer necesidades y motivos del sujeto; la centralidad de la actitud, es decir, su posición dentro del sistema que la puede hacer más o menos vinculada al sistema de valores sociales.
- b) Personalidad del sujeto: Esta incluye su inteligencia, escolaridad y vocabulario como capacidades para captar el sentido de los mensajes o comunicaciones; sus sistemas defensivos frente a los intentos de modificar sus actitudes; sus necesidades, que lo llevan a la autoexposición a los mensajes y sus estilos cognitivos, que producen la curiosidad, el deseo de saber, el sentido crítico; su persuasibilidad.

- c) Características del grupo: estas incluyen el grado de exigencia del grupo respecto a la aceptación de sus normas y por tanto, a la incorporación de las actitudes predominantes en el grupo; la necesidad de afiliación del individuo a un grupo determinado y por tanto, el costo psicológico que significa dejarlo o ser expulsado del mismo; visibilidad de la actitud se refiere hasta que punto se expresa la actitud o se establece un compromiso entre el individuo y el grupo respecto a determinada actitud, mediante el cual el sujeto se compromete públicamente ante su grupo con una actitud dada

1.2 El desempeño laboral. Su incidencia en las organizaciones

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por tal razón hay un constante interés de las entidades por mejorar el desempeño de los empleados y directivos a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

1.2.1 Concepto de desempeño

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Según la Real Academia Española, se plantea que Desempeño es: “acción de desempeñar, que es hacer aquello a lo que uno esta obligado.

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996). Si bien hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional, existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.

En los años cincuenta, el desempeño era *la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos* (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). En los años sesenta y setenta, Yuchtman y Seashore (1967) definieron el desempeño como *la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos*. En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista se volvió más estándar en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Fleming y Levie, 1993). En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. La influencia o el poder de los diferentes interesados directos determinan cuál es el mensaje de desempeño predominante.

En términos generales, la bibliografía sobre el desarrollo organizacional aborda el desempeño en cuatro niveles, a saber:

- El empleado individual (evaluación del desempeño).
- El equipo o grupo pequeño (desempeño de equipo).
- El programa (desempeño programático).
- La organización (desempeño organizacional).

En nuestro marco reservamos el concepto de desempeño organizacional para el resultado de la organización en general (los resultados combinados del desempeño individual, de equipo y de programa). Cada organización tiene trabajo que hacer y alguna manera de medir y comunicar hasta qué punto está realizando bien su trabajo. Si bien hay múltiples maneras de entender el desempeño, en la mayoría de los sectores y áreas de desarrollo existen unidades de medida convencionales que dan una cierta dirección para comprender ese desempeño

1.2.2 Indicadores de desempeño de las organizaciones

Actualmente, diferentes autores estudiosos de la temática del desempeño se esfuerzan por encontrar los indicadores de desempeño que permiten conocer el

rendimiento de una organización. Estos indicadores son importantes pues permiten realizar un monitoreo en el camino hacia el cumplimiento de su Plan Estratégico. Relacionado con esto, esta investigación asume los indicadores propuestos por Medina Gómez (1996), por considerar que estos son adecuados a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación.

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas i no planificadas en dicho período.

Calidad del Trabajo. Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

Conocimiento y Dominio del Trabajo. Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos).

Disciplina Laboral. Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

Iniciativa y Creatividad. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.

Cooperación y Trabajo en Equipo. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.

Superación Personal. Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.

Cultura de Producción. En este punto se valoraran los siguientes aspectos:

- Organización y limpieza del puesto de trabajo.
- Cumplimiento de la disciplina tecnológica.
- Cumplimiento de las normas técnicas, seguridad industrial, secreto estatal y seguridad informática.
- Mantenimiento, cuidado, conservación y ahorro de los recursos puestos a su disposición.
- Apariencia física, cuidado en el vestir y si este es apropiado o no para las funciones que desempeña.
- Cortesía y buen trato a los clientes internos y externos en su concepto más general.

Relaciones Humanas. Se valora sus relaciones, tanto con los compañeros de su ámbito laboral como fuera del mismo y su nivel de aceptación en el colectivo de trabajo, valorándose si sus actitudes provocan conflictos o si, por el contrario, sus compañeros lo buscan y se encuentran a gusto en su compañía.

En la actualidad realizar una correcta evaluación del desempeño de un puesto de trabajo o cargo en una entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una empresa, con las exigencias y aportes del individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la evaluación del desempeño desde una perspectiva metodológica que guíe el camino hacia la utilización de la información recibida para planear, organizar y controlar más fácilmente, determinándose así un mayor rendimiento de los recursos humanos idóneos a la empresa cubana.

Todos los trabajadores deberán participar en la determinación de los criterios, indicadores y rangos de evaluación.

Como resultado debe lograrse para la entidad un sistema de evaluación del desempeño transparente, cuyas características y exigencias sean conocidas por todos sus miembros y que facilite la comunicación tanto horizontal como vertical.

1.2.3 Métodos de evaluación del desempeño

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos

de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño, los cuales pueden categorizarse como cuantitativos y cualitativos. Los métodos de evaluación de desempeño incluyen ambas categorías, pero los datos cualitativos merecen mayor atención, por el tipo de información que aportan y el análisis que suministran (Patel V. y Kaufman, 1994). Sin embargo, los dos enfoques deben ser complementarios.

La pregunta relevante para todas las pruebas es ¿cómo sacar conclusiones sobre la competencia de un individuo, tomando como base sus respuestas a una prueba particular de desempeño?

Sullivan et al et al. (1995) mencionaron que ni la prueba tradicional, ni las evaluaciones basadas en el desempeño son buenas por sí solas, sino que requieren una combinación de métodos. La mejor opción para la selección y aplicación del método debe depender de la habilidad que se va a evaluar y del contexto donde se desarrolla la evaluación.

El cuestionario se considera herramienta importante para reunir información para evaluar el desempeño. Sullivan et al. (1995)

La técnica de sesiones de grupo permite la recolección de información sobre todo cualitativa. Carey et al. (1994), señaló la necesidad de desarrollar métodos para analizar los datos de las sesiones de grupo, en forma tal que se considere el impacto del contexto del grupo en el análisis.

La tarea de evaluar el desempeño requiere de la aplicación de diferentes métodos, elegir uno u otro dependerá de muchos factores, entre ellos:

- Tipo de puesto considerado.
- Aspectos o indicadores que se desean medir.
- Cultura empresarial en la que nos movemos.
- Objetivos que se pretenden conseguir.
- Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tener en consideración.

Ofrecemos algunos de los métodos desarrollados con estos fines.

Método de Análisis Global del Desempeño:

Este método consiste en hacer un análisis global del desempeño de los trabajadores, sin entrar a precisar de forma detallada la valoración de cada uno de los indicadores utilizados en la evaluación.

Este método es el más sencillo, pero tiene el inconveniente de no valorar por separado todos los indicadores, con lo cual puede obviarse algún aspecto que se deseaba evaluar. También tiene el inconveniente de que es propenso a que la evaluación se realice por comparación de un trabajador con otro.

Método Analítico de Valoración por Factores:

Este método y el anterior son los dos métodos básicos de la evaluación del desempeño, utilizándose los demás como complemento de los mismos. El método consiste en analizar cada factor (Indicador) independientemente, decidiendo a través de una escala de puntos el comportamiento del trabajador en relación a dicho indicador.

En estos casos la evaluación definitiva del factor (Indicador) la hará el jefe, teniendo presente el consenso del personal consultado, para lo cual podrá utilizar la media o la moda de las puntuaciones otorgadas.

Este método tiene como ventaja que es fácil de entender por los subordinados y que analiza por separado todos los indicadores seleccionados para la evaluación. No obstante, tiene el inconveniente de ser mucho más complejo que el método anterior y puede mantener la tendencia a cuantificar cada indicador igualmente por comparación con otros trabajadores

Método de Incidentes Críticos

Este método consiste en que el evaluador sistemáticamente observe y registre todos aquellos comportamientos (incidentes) del trabajador que impliquen actitudes y hechos positivos o negativos que influyan sobre la consecución de los objetivos deseados.

Este método puede utilizarse como complemento de los anteriores y tiene como ventaja que al tener un registro de los hechos y conductas del trabajador aumenta la objetividad de la evaluación. Como desventaja o inconveniente puede señalársele que requiere de mayor tiempo y dedicación por parte del jefe, lo cual dificulta su aplicación.

Método de Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rangos

Mediante este método el jefe evalúa clasificando a los trabajadores que dependen de él de tal forma que establece una cierta jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, según su criterio.

Este método tiene como única ventaja lo sencillo que es y que requiere poco tiempo y sacrificio por parte del evaluador. Como desventaja su gran subjetividad, la pobre información que ofrece sobre el comportamiento de los evaluados y la poca valoración que se hace de los indicadores seleccionados (Recordemos que el vicio de la comparación era una de las deficiencias que le señalábamos al primer método).

Método Interactivo

Este método puede utilizarse también como complemento de los dos primeros y en el mismo la evaluación del desempeño se realiza a partir de un análisis conjunto entre el trabajador y su superior, sobre la actuación del trabajador y las causas que han provocado un alto o un bajo rendimiento.

El mismo tiene como ventajas que al detectar conjuntamente las causas que conducen a un determinado rendimiento, permite actuar sobre ellas para conseguir mejores resultados en el futuro. También proporciona mayor retroalimentación al trabajador evaluado y fomenta un clima de comunicación y diálogo entre el trabajador y su superior.

Método de Autoevaluación

La autoevaluación debe tomarse como base en todo proceso de evaluación del desempeño. En este caso se solicita al trabajador que se evalúe a sí mismo y las valoraciones que por él se ofrecen son utilizadas para conformar la evaluación definitiva.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del trabajador y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Como inconveniente tiene la tendencia que toda persona tiene a presentarse a sí mismo de forma positiva, por lo que debe utilizarse sólo como complemento de otro método.

Método de Evaluación por Objetivos

Se basa en el establecimiento previo de objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y la fecha para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos. Una vez pasado el tiempo previsto se vuelven a reunir el trabajador y su jefe y conjuntamente evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos, así como las circunstancias que han influido en los resultados definitivos. En esta segunda reunión se plantean también los nuevos objetivos a cumplir.

Este método puede y debe emplearse como complemento de otros métodos de evaluación. Entre las ventajas que tiene la evaluación por objetivos tenemos que es más preciso y menos subjetivo que otros métodos. Entre las desventajas que se le

señalan está que en la consecución de los objetivos pueden intervenir factores ajenos al rendimiento del trabajador.

Método de Elección Forzosa

En este método el especialista en evaluación del desempeño del área de recursos humanos encargado de diseñar el método, elabora un conjunto de pares de frases con el objetivo de caracterizar el desempeño del trabajador. Se pueden elaborar tantos pares de frases como se estime necesario, teniendo en cuenta los diferentes indicadores a evaluar. Pueden elaborarse incluso más de un par de frases para un indicador, con el fin de cruzar la información. Las frases pueden redactarse en forma positiva o negativa, pero nunca combinando frases positivas con negativas en el mismo par.

Entre las ventajas que se le asignan al método está que elimina los favoritismos y prejuicios a la hora de evaluar y que es un procedimiento sencillo en su aplicación.

Entre las desventajas se señalan la complejidad de su elaboración y la alta profesionalidad y experiencia que se requiere del especialista que lo diseñe.

1.2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

a) Beneficios para el evaluado

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b) Beneficios para el jefe

- El jefe tiene oportunidad para:
- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Beneficios para la organización

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.
- Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador.
- La evaluación del desempeño ha de concebirse como un sistema que estimule la comunicación, que logre la motivación y no como un mecanismo de control.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

En este capítulo se ha realizado una amplia revisión de la literatura relacionada con la temática de las actitudes y específicamente las laborales, así como el desempeño, a partir de los cual se ha podido arribar a las siguientes conclusiones:

- Después de analizar los conceptos que aparecen en la literatura revisada, a juicio de la autora, es la actitud una tendencia a la acción que adopta una persona al evaluar de manera positiva o negativa objetos, asuntos controvertidos,

personas, grupos o instituciones, por consiguiente las actitudes laborales son entonces evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones.

- Las actitudes suelen considerarse como algo modificable. El cambio de ellas representa los esfuerzos que el individuo realiza para que sus ideas sobre ese grupo coincidan con el modo en que se ha comportado con sus miembros.
- El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional, hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional y existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios.
- Sin lugar a dudas, un elemento que puede incidir de manera considerable en el desempeño de los trabajadores en sus puestos son las actitudes laborales que se han ido formando en su contexto de trabajo, de ahí que el reto para toda organización sea conocer y mejorar las actitudes de sus trabajadores y saber que debe potenciar para mantenerlos motivados y alineados a los objetivos de la organización.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EDUCADORES (PNFE) DE LA ALDEA UNIVERSITARIA “REPÚBLICA ARGENTINA”, DE CUMANÁ

INTRODUCCIÓN

Este segundo capítulo de la tesis teniendo en cuenta los objetivos trazados se estructura en dos partes fundamentales: una primera parte donde se realiza una **caracterización general del contexto** donde tiene lugar la investigación; o sea, la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná; esta caracterización parte de analizar la evolución y desarrollo de la educación superior en Venezuela en sentido general y desde las últimas décadas del siglo XX, hasta caer en las interioridades de las Aldeas universitarias, específicamente la que constituye objeto de estudio.

En un segundo momento de este capítulo **se diagnostica el desempeño** de los profesores del PNFE de la Aldea Universitaria “República Argentina” de Cumaná, donde se destaca el método seleccionado para el diagnóstico inicial del desempeño y los resultados fundamentales a los que se arriba.

2.1 Caracterización general del contexto

2.1.1 La educación superior venezolana; su evolución y desarrollo

En las últimas décadas del siglo XX, el Estado venezolano fue reduciendo progresivamente sus responsabilidades en materia educativa y específicamente en lo que se refiere al nivel de educación superior. De hecho, la inversión realizada en educación superior en Venezuela desde 1989 hasta 1998, evidenció una tendencia descendente, afectada por la propensión a realizar recortes presupuestarios en todos los sectores del ámbito social y, en especial, como una estrategia para construir la viabilidad del proyecto de privatización de la educación superior.

Esto trajo como consecuencia una amplia deuda social acumulada, pues la matrícula universitaria sufrió un estancamiento, favoreciendo la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres. Diversos estudios concuerdan en afirmar que el ingreso a la educación superior favoreció a los sectores con mayores ingresos, a la población de las grandes ciudades y a los estudiantes provenientes de planteles privados. A la par de este fenómeno, la educación superior de gestión

oficial disminuyó sensiblemente su participación en favor de la educación de gestión privada.

Desde 1999, el Gobierno Nacional ha dedicado esfuerzos a fortalecer todo el sistema educativo venezolano, para lo cual ha sido indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos.

Con respecto al acceso a la educación superior, el Gobierno Nacional ha logrado la expansión de la matrícula de los Institutos y Colegios Universitarios y en buena parte de las Universidades Nacionales Experimentales, en una labor conjunta con las autoridades y las comunidades de estas instituciones.

Además, desde 1999 se han creado cinco nuevas universidades, a saber: la Universidad Nacional Experimental de Yaracuy (creada por decreto en el gobierno de Rafael Caldera y abierta en la gestión del presidente Chávez); la Universidad Marítima del Caribe; la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA); la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago y la Universidad Bolivariana de Venezuela. Igualmente, se han creado cuatro nuevos Institutos Universitarios de Tecnología, como son: el IUT del Estado Bolívar, el IUT del Estado Apure, el IUT del Estado Barinas y el IUT en la Fría, Estado Táchira.

Estas instituciones dan nuevas oportunidades de estudio para el gran número de bachilleres que regresan de la educación media, y además responden a la necesidad de transformar el sistema de educación superior, en términos de cobertura geográfica, en función de la construcción del Equilibrio Territorial diseñado en los lineamientos del Plan Económico y Social de Desarrollo.

Aunado es esto, la Misión Sucre nace para romper, por la vía de la Educación Superior, estos círculos de exclusión. Su objetivo es incorporar a la universidad, a todos los bachilleres que quieren estudiar, cumpliendo con el derecho a la educación, contenido en el capítulo VI (De los Derechos Culturales y Educativos) de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Los bachilleres que deseen estudiar una carrera universitaria, no tendrán más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.

La Misión Sucre es probablemente, la tarea más trascendente en materia de Educación Superior que se ha llevado a cabo en el país. Ésta se realiza ofreciendo elevados estándares de calidad técnica que se vinculan con el compromiso y la solidaridad.

El 21 de septiembre del 2003 se realiza un censo en todas las plazas Bolívar del país, el cual arroja la cifra de 470 mil estudiantes excluidos de la educación superior. En el censo, participaron el Comando Táctico Universitario, Federación Bolivariana de Estudiantes, Frente Francisco de Miranda, Instituto Nacional de la Juventud, Alcaldía de Caracas y todas las alcaldías que apoyan el proceso de cambio que vive la nación.

El Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado "Misión Sucre", tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior.

En la Misión Sucre se conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

La Misión Sucre, un programa de inclusión del Ministerio de Educación Superior que fue creado mediante Decreto Presidencial Número 2601, del 8 de septiembre del 2003; se propone municipalizar la educación superior, orientarla hacia las regiones, las localidades, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemas, acervos, exigencias y potencialidades. El plan educativo se concibe como un proceso de movilización social dirigido a garantizar la participación de todos y todas en la cultura y el conocimiento, a construir ciudadanía, generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente.

Entre las carreras que ofertan se encuentra:

| Cuadro 2.1 Representación de carreras universitarias que se ofertan por la Misión Sucre | | |
|--|---|---|
| Carrera que se estudia | Título que se otorga | Institución Universitaria que acredita |
| Enfermería | Técnico Superior en Universitario Enfermería | Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta (CULTCA) |
| Derecho | Abogado | Universidad Rómulo Gallegos |
| Actividad Física y Salud | Licenciado en Actividad física y Salud | Universidad Iberoamericana del Deporte |
| Sistema e Informática | Técnico Superior en Sistemas e Informática | Colegio Universitario de Caracas. |
| Tecnología de la Producción Agroalimentaria | Técnico Superior Universitario (TSU) en Producción Agroalimentaria | Instituto Universitario de Tecnología del Estado Portuguesa (IUTP) |
| Medicina Integral Comunitaria | Médico(a) Integral Comunitaria | <ul style="list-style-type: none"> • Universidad Bolivariana de Venezuela • Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos |
| Formación de Educadores | Licenciado(a) en Educación | Universidad Bolivariana de Venezuela |
| Hidrocarburo Gas | Técnico Superior Universitario o Ingeniero de Gas | Universidad Bolivariana de Venezuela |
| Hidrocarburo Petróleo | Técnico Superior Universitario o Ingeniero de Petróleo | Universidad Bolivariana de Venezuela |
| Hidrocarburo en Refinación y Petroquímica | Técnico Superior Universitario Ingeniero en Refinación y Petroquímica | Universidad Bolivariana de Venezuela |
| Mecánica | Técnico Superior Universitario en Mecánica. | Instituto Universitario de Tecnología “Dr. Federico Rivero Palacio” |

Fuente: Sitio web de la Misión Sucre

2.1.2 Las Aldeas Universitarias: La Aldea Universitaria “República Argentina” de Cumaná

Las aldeas universitarias, se crearon con la finalidad de garantizar el acceso a la educación superior a las personas que quedaron excluidas o que no pudieron ingresar a las universidades tanto públicas como privadas del país.

Es por ello que se implementó una red a nivel nacional, donde se utilizan las instalaciones educativas tales como escuelas, liceos, universidades, entre otros, para poder impartir las orientaciones referentes a las diversas profesiones que requiere el país en su proceso de desarrollo, cuyas características centrales son las siguientes:

- Se trata de centros municipales de Educación Superior donde confluyen los Programas de Formación (carreras) de distintas Instituciones, compartiendo recursos académicos (profesores, consultorías, espacios de reunión y discusión, laboratorios, centros de información y documentación, centros de práctica, actividades culturales, deportivas y de producción).
- En aquellos municipios que sea necesario por su población o extensión, se instalará más de una Aldea Universitaria.
- La Fundación Misión Sucre asume la coordinación de las Aldeas Universitarias, conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior.
- La dotación de las Aldeas y su acondicionamiento será un trabajo conjunto de las organizaciones que confluyen en la Comisión Presidencial Misión Sucre, con participación de los gobiernos regionales y locales, corporaciones de desarrollo regional, empresas del estado y privadas, así como de las comunidades.
- El funcionamiento, mantenimiento y seguridad de las Aldeas Universitarias será atendido en forma corresponsable por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con los participantes (estudiantes y profesores), las comunidades, las autoridades locales y regionales.

Aunado a esto, se busca que los bachilleres puedan estudiar en su propia comunidad y que las Aldeas Universitarias formen parte de la comunidad local, de manera que las comunidades se integren a ellas, contribuyan a su desarrollo y puedan hacer uso de sus posibilidades.

Por tanto, la Misión Sucre propiciará en cada localidad el uso compartido de recursos entre los distintos entes gubernamentales y no gubernamentales y entenderá así mismo a sus propios espacios como lugares comunitarios compartidos, de manera que las instalaciones productivas, culturales, laboratorios, centros de información, deportivos y la infraestructura educativa sean entendidos como un parque educativo y tecnológico, al servicio de todos.

En tal sentido, la Aldea Universitaria “República Argentina”, de la ciudad de Cumaná, Municipio Sucre del estado Sucre, juega un rol importante, debido a que imparten una serie de carreras vitales a la población que vive en su adyacencia, que en su mayoría son de bajos recursos y laboran por su propia cuenta, limitando el tiempo de acudir a clases presenciales todo el día en caso de que puedan acceder a una universidad.

En cambio, con su creación facilita su profesionalización, sin afectar el ritmo de trabajo que realizan para cubrir la manutención de su grupo familiar, ofreciendo la oportunidad de acudir a las asesorías en las noches y fines de semana.

Optimizando de ese modo, su capacitación a nivel profesional, donde contarán con un equipo multidisciplinario de especialistas, en cargo de suministrar las orientaciones necesarias en pro de formar a los futuros profesionales con sentido humanista y socializador, preocupado en buscar alternativas de solución colectiva y no individual, mejorando su integración a la sociedad en procura de satisfacer las necesidades comunitarias para el mejoramiento de la calidad de vida.

Desde esta perspectiva, la Aldea está conformada por:

- PNFE (Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras), conformado por 18 Facilitadores y 2 de Inglés.
- PNFGS (Programa Nacional de Formación de Gestión Social), 8 facilitadores.
- PNFCS (Programa Nacional de Comunicación Social), 5 facilitadores.
- PNFJ (Programa Nacional de Formación Jurídica), 12 Docentes.
- Unión Deportiva del Sur, 2 Facilitadores.
- Trayecto Inicial de Actividad Física y Recreativa, 2 Facilitadores.

- La Matricula de triunfadores de 545.
- Operarios 3 por la Fundación Nacional Misión Sucre y 2 por la Zona Educativa.

Esta Aldea está ubicada al Norte con la calle Sucre, al Sur con la Calle Bolívar, al Este Primera transversal al estadio Delfín Malval y la segunda transversal Avenida Gran Mariscal y al Oeste con la Calle Andrés Bello.

En esta investigación se decide investigar las actitudes de los trabajadores del Programa de Formación de Educadores.

El Programa Nacional de Formación de Educadores brinda la oportunidad de formar un nuevo educador tomando en cuenta el humanismo bolivariano con un enfoque socio-histórico, donde el sujeto que aprende es un ser social, protagonista de la reconstrucción y/o construcción de su conocimiento, que busca soluciones a los problemas de su entorno.

2.2. Diagnóstico del desempeño de los profesores del PNFE de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná

Una vez realizada la construcción del marco teórico de referencia, considerando la necesidad de dar solución al problema científico planteado y realizada la caracterización general del contexto, se decide diagnosticar el desempeño inicial de los profesores del PNFE de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná.

Para realizar el diagnóstico del desempeño de los profesores del Programa de Formación de Educadores (PNFE), de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná, se utilizó un muestreo intencional, seleccionándose 8 de los 18 profesores de este programa a partir de que cumplieran los siguientes requisitos:

- Que existiera variedad en los años de experiencia.
- Que existiera representación de ambos sexos.
- Que se incorporaran los más motivados a participar en la investigación.

A partir de esta definición muestral y considerando que un objetivo importante de la investigación lo constituye conocer cuál era el nivel de desempeño inicial de los

profesores del PNFE, de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná, para en correspondencia diseñar un procedimiento que permita modificar sus actitudes laborales y teniendo como referencia los métodos expuestos en el capítulo anterior relacionados con la evaluación del desempeño y los diferentes factores que influyen en una labor de este tipo, como las características del puesto al cual se le evalúa el desempeño, los indicadores de desempeño que serán considerados, así como el contexto o cultura en que se mueven las personas evaluadas, en este trabajo se apostó por el Método Analítico de Valoración por Factores.

2.2.1 El método de evaluación del desempeño. Método Analítico de Valoración por Factores

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tomen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitirán revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable.

Este método de la evaluación del desempeño consiste en analizar cada factor (Indicador) independientemente, decidiendo a través de una escala de puntos el comportamiento del trabajador en relación a dicho indicador. Es decir, el jefe al

evaluar deberá decidir en qué grado el trabajador cumple los requisitos que implica cada indicador analizado. Para ello deberá utilizarse una escala de puntuación (como recomendamos cinco categorías, esta escala puede ser de 1 a 5), con el objetivo de otorgar al trabajador la puntuación que le corresponde respecto a ese indicador. El sistema de puntuación se distribuye de la siguiente forma: Deficiente (1), Regular (2), Bueno (3), Muy Bueno (4) o Excelente (5).

Algunos autores recomiendan que, para contribuir a hacer más efectivo el método, el evaluador pida criterios sobre el evaluado a otras personas (por ejemplo compañeros de trabajo) sobre la base de este tipo de escala.

En estos casos la evaluación definitiva del factor (Indicador) la hará el jefe, teniendo presente el consenso del personal consultado, para lo cual podrá utilizar la media o la moda de las puntuaciones otorgadas. Una vez que se ha analizado cada indicador se determinará la evaluación general utilizando para ello como criterio unificador igualmente la media o la moda de las puntuaciones otorgadas a cada indicador.

Este método tiene como ventaja que es fácil de entender por los subordinados y que analiza por separado todos los indicadores seleccionados para la evaluación. En sesiones de grupo se procede a la recolección de información sobre todo cualitativa, de forma tal que se considerara el impacto de contexto del grupo en el análisis. Todos los trabajadores evaluados participaron en la determinación de los criterios, indicadores y rangos de la evaluación.

Los indicadores definidos para los profesores del PNFE de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná se corresponden con los que los autores de este método definen. En un primer momento se definen de forma general y seguidamente se operacionalizan para el caso concreto de un profesor de una aldea universitaria.

Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas i no planificadas en dicho período.

Calidad del Trabajo. Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

Conocimiento y Dominio del Trabajo. Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos).

Disciplina Laboral. Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

Iniciativa y Creatividad. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.

Cooperación y Trabajo en Equipo. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.

Superación Personal. Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.

Cultura de Producción. En este punto se valoraran los siguientes aspectos:

- Organización y limpieza del puesto de trabajo.
- Cumplimiento de la disciplina tecnológica.
- Cumplimiento de las normas técnicas, seguridad industrial, secreto estatal y seguridad informática.

- Mantenimiento, cuidado, conservación y ahorro de los recursos puestos a su disposición.
- Apariencia física, cuidado en el vestir y si este es apropiado o no para las funciones que desempeña.
- Cortesía y buen trato a los clientes internos y externos en su concepto más general.

Relaciones Humanas. Se valora sus relaciones, tanto con los compañeros de su ámbito laboral como fuera del mismo y su nivel de aceptación en el colectivo de trabajo, valorándose si sus actitudes provocan conflictos o si, por el contrario, sus compañeros lo buscan y se encuentran a gusto en su compañía.

En la actualidad realizar una correcta evaluación del desempeño de un puesto de trabajo o cargo en una entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional. Se trata de integrar las necesidades presentes y futuras de una empresa, con las exigencias y aportes del individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la evaluación del desempeño desde una perspectiva metodológica que guíe el camino hacia la utilización de la información recibida para planear, organizar y controlar más fácilmente, determinándose así un mayor rendimiento de los recursos humanos idóneos a la empresa cubana. Todos los trabajadores deberán participar en la determinación de los criterios, indicadores y rangos de evaluación.

Como resultado debe lograrse para la entidad un sistema de evaluación del desempeño transparente, cuyas características y exigencias sean conocidas por todos sus miembros y que facilite la comunicación tanto horizontal como vertical.

Como requisitos que miden cada uno de estos indicadores tenemos:

a) Cumplimiento de los objetivos y tareas. Se evalúa la actitud y participación en las tareas.

- Se medirá el porcentaje de tareas cumplidas en el mes del total asignadas, siendo su evaluación de excelente al cumplir todas las tareas asignadas

por lo que la escala para evaluar este requisito se comportará como sigue:

| | |
|--------------|------------|
| 90 a 100% | Excelente |
| 80 a 89 % | Muy bueno |
| 70 a 79 % | Bueno |
| 60 a 69 % | Regular |
| 59 % o menos | Deficiente |

b) Calidad del trabajo: Se medirá los niveles de desempeño de los profesores para el puesto.

➤ Insumos o recursos

- Aquí se tendrá en cuenta la experiencia y el nivel académico de los profesores de la aldea y cómo esto repercute en la formación general de los alumnos y en la elaboración de materiales pedagógicos y de apoyo para la docencia.

Excelente: Cuando el profesor tiene una experiencia y nivel académico que pone en función de influir positivamente en la formación de sus estudiantes, además de aportar materiales e incidir en actividades para la mejora de los niveles de preparación del resto de los profesores de la aldea.

Bien: Cuando los niveles de experiencia y académicos son adecuados pero no se ponen en función de influir en la formación de los alumnos y no constituye preocupación incidir sobre el resto de los profesores de la aldea.

Regular: Cuando el profesor no posee suficiente experiencia, ni nivel académico pero los que posee se emplean en la formación de los estudiantes y es un ente activo dentro de la comunidad de profesores para contribuir a sus niveles de preparación.

Deficiente: Cuando la experiencia y los niveles académicos son insuficientes para incidir sobre la formación de los estudiantes y no es capaz de aportar al proceso de mejora del nivel del resto de los profesores de la aldea.

➤ Proceso formativo

- En este caso se considerará las posibilidades de los profesores para trabajar en equipo y desempeñarse en cuerpos colegiados, además de sus habilidades para

lograr a través del intercambio con los alumnos una adecuada vinculación docencia-investigación- servicios.

Bien: Cuando el profesor tiene buenas posibilidades para trabajar en equipo y desempeñarse en cuerpos colegiados y sus habilidades de intercambio logran una adecuada vinculación docencia- investigación- servicios.

Regular: Cuando el profesor muestra unas habilidades medias tanto para trabajar en equipo, como para desempeñarse en cuerpos colegiados y para lograr la vinculación docencia- investigación- servicios.

Deficiente: Cuando el profesor no tiene buenas posibilidades para trabajar en equipo y desempeñarse en cuerpos colegiados y sus habilidades de intercambio no le permiten una adecuada vinculación docencia- investigación- servicios.

Para obtener la información que se precisa y poder emitir un criterio respecto a este indicador, el evaluador que es el coordinador de aldea, se auxilia de la revisión de documentos de los contenidos que imparte cada profesores y además de la observación a clases, como mínimo una durante cada mes que se desarrolla la investigación, lo que le permitirá conformarse un criterio del desempeño de cada profesor y otorgarle una puntuación.

c) Conocimiento y dominio del trabajo: Se medirá el desempeño del profesor en el puesto.

➤ Conocimientos de los contenidos que imparte

- Aquí se tendrá en cuenta los conocimientos que tenga cada profesor de los contenidos que imparte en los semestres en el cual interviene.

- A través de entrevistas se comprobara la veracidad de su desempeño. Esto será a criterio del coordinador de aldea, el que dará la puntuación en cada caso

Excelente: Cuando domina los contenidos que imparte.

Deficiente: Cuando no domina los contenidos que imparte.

➤ Cumplimiento de las funciones como profesor.

-Cuando el profesor tiene capacidad para orientar, facilitar los procesos de aprendizaje y lo hace con responsabilidad.

Excelente: Cuando tiene capacidad para orientar, facilitar los procesos de aprendizaje y lo hace con responsabilidad

Deficiente: Cuando no tiene capacidad para orientar, facilitar los procesos de aprendizaje y además es irresponsable con su trabajo.

d) Disciplina laboral: Cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

- No ser objeto de medida disciplinaria

Excelente: Sin medidas

Deficiente: Con medidas.

e) Iniciativa y creatividad: Se evalúa el grado en que el profesor es capaz de prever soluciones novedosas a los problemas que se presentan en su contexto educativo.

- Capacidad de dar soluciones novedosas y rápidas a los problemas que se presentan.

Excelente: Brinda soluciones novedosas y rápidas.

Deficiente: No brinda soluciones novedosas y rápidas.

f) Superación personal: Se basa en la responsabilidad y el compromiso de los profesores con su superación, potenciando su auto preparación.

- Preocupación y disposición de superación por acciones de capacitación.

Excelente: Progresar y obtener mejores resultados.

Deficiente: Sin resultados.

g) Cultura de producción o servicio: En este punto se valoraran los siguientes aspectos.

- Trato cortés, amable y respetuoso a los estudiantes, profesores y compañeros de trabajo, quedando evaluados como sigue:

Excelente: Sin quejas de estudiantes y profesores.

Deficiente: Con quejas de estudiantes y profesores.

- Apariencia física, cuidado en el vestir.

Excelente: Apropiado

Deficiente: No apropiado.

h) Relaciones humanas: Valorar la conducta político social en el centro y en la comunidad

➤ Nivel de aceptación en el colectivo

Excelente: Sus subordinados se encuentran a gusto en su compañía.

Deficiente: Sus actitudes provocan conflictos con sus subordinados.

Una vez terminada esta evaluación corresponderá unificar la puntuación por cada requisito, obteniendo así el total por cada indicador según la media y la moda explicado en el método empleado.

En esta investigación la valoración de todos estos indicadores se propuso para ser realizada, en este momento inicial de forma consecutiva durante los meses de mayo a julio del 2012, de forma tal que se pudiera tener una conclusión consecuente y objetiva sobre el desempeño de los profesores del PNFE de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná.

2.2.2 Resultados del proceso de evaluación del desempeño efectuado a los profesores del PNFE de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná

Definido con anterioridad el método de evaluación a utilizar en esta primera fase y la frecuencia con que se evaluaría el desempeño, en este momento para poder llegar a conclusiones acerca del estado de este, en esta etapa inicial, se procedió a recoger la información.

Para la aplicación de esta evaluación de los profesores del PNFE, de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná y para contribuir a hacer más efectivo el método, fueron escuchados los criterios del Coordinador de aldea sobre la base de este tipo de escala.

Además de todo lo planteado, se tomó la decisión de analizar y mostrar los resultados considerando el comportamiento de los profesores ante cada uno de los indicadores y requisitos, lo que finalmente permitirá arribar a conclusiones sobre la

situación inicial del desempeño de los profesores del PNFE de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná antes de ser objeto de influencia sobre sus actitudes.

Seguidamente comenzaremos el análisis de cada uno de estos indicadores.

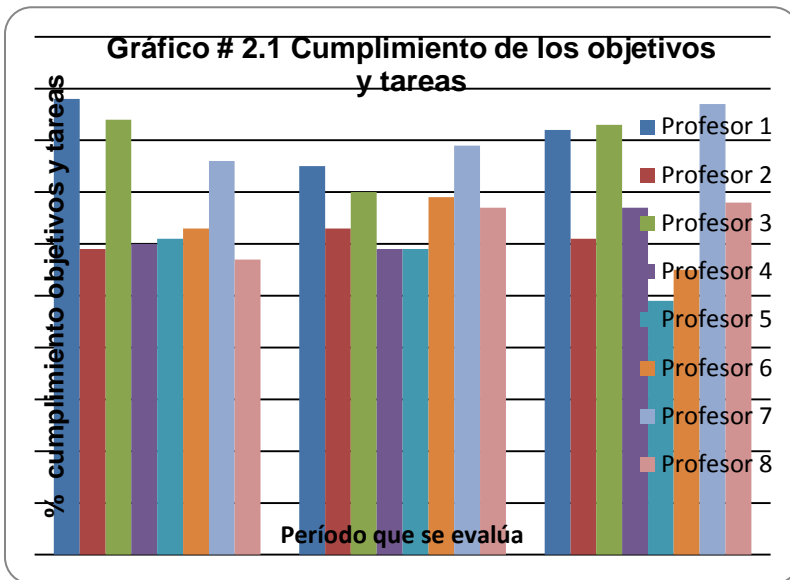
a) Cumplimiento de los objetivos y tareas

Este requisito se comportó como muestra la tabla # 2.1 durante el trimestre por profesor que fue investigado.

| Tabla # 2.1 Resultados del cumplimiento de las tareas asignadas | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|
| Evaluado | Mayo 2012 | Junio 2012 | Julio 2012 |
| Profesor 1 | 88% | 75% | 82% |
| Profesor 2 | 59% | 63% | 61% |
| Profesor 3 | 84% | 70% | 83% |
| Profesor 4 | 60% | 59% | 67% |
| Profesor 5 | 61% | 59% | 49% |
| Profesor 6 | 63% | 69% | 55% |
| Profesor 7 | 76% | 79% | 87% |
| Profesor 8 | 57% | 67% | 68% |

Fuente Elaboración propia.

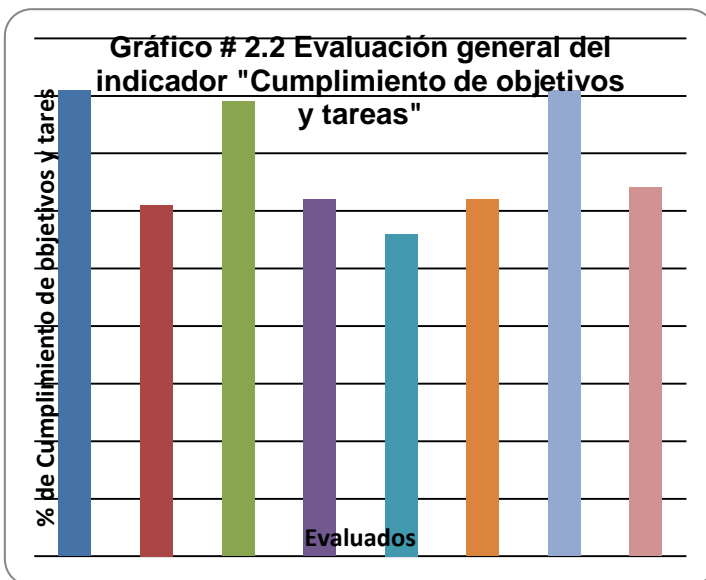
Con esta información, que muestra el porcentaje de cumplimiento de las tareas por cada uno de los profesores en cada uno de los meses evaluados en esta primera etapa, se procedió a la evaluación de los mismos a partir del método empleado, obteniéndose los siguientes resultados según la escala aplicada.



Como se aprecia en el gráfico # 2.1, al evaluar el desempeño de los profesores en cuanto al cumplimiento de los objetivos y tareas, solo en los casos de los profesores 1,3 y 7, los porcentajes obtenidos podrían considerarse entre muy bueno o bueno.

Sin embargo el resto de los profesores que conforman la muestra estudiada no alcanzan niveles de desempeño similares a los anteriores, lo cual demerita el trabajo del programa.

A partir de los análisis individuales efectuados a cada uno de los profesores en los tres meses correspondientes al período fue posible evaluar el desempeño general en el programa en cuanto a este indicador. El gráfico # 2.2 que se muestra a continuación evidencia los resultados obtenidos producto de este análisis.



Un análisis más profundo de este aspecto nos lleva a concluir que el cumplimiento de los objetivos y tareas en el PNFE de la aldea universitaria "República Argentina", de Cumaná en la mayoría de los profesores no alcanza evaluación de bueno, pues se comporta como promedio por profesor al 68,37% lo cual se corresponde con una

evaluación de regular.

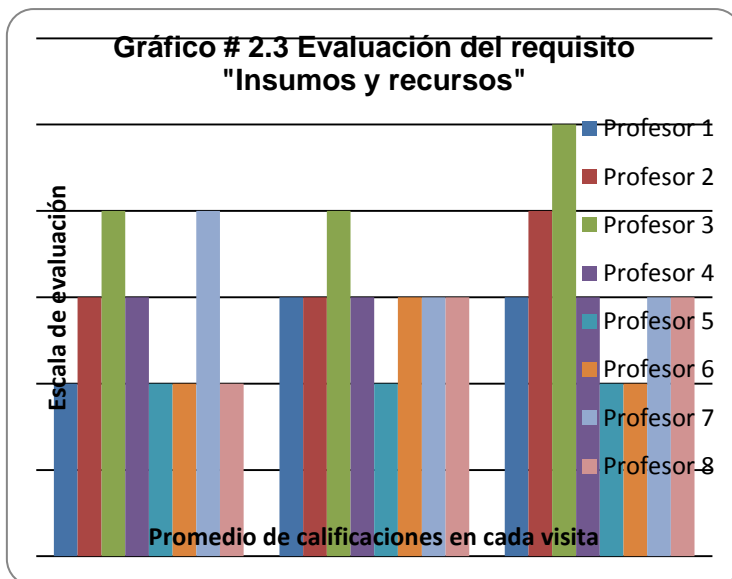
b) Calidad del trabajo

En este contexto este indicador se mide por dos requisitos fundamentales: Insumos o recursos y proceso formativo.

El evaluador, durante la revisión de los documentos y la observación a las actividades se dio a la tarea de hacer un registro individual con los principales resultados que permitieran hacer los análisis posteriores. Los resultados fundamentales fueron:

➤ Insumos o recursos

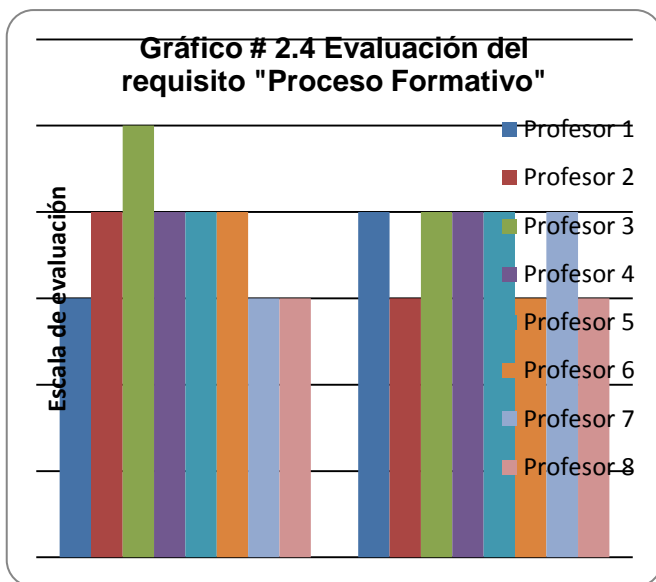
Con respecto a este requisito luego de promediadas las calificaciones asignadas a cada profesor durante los 3 meses observados se pudo apreciar que la mayoría, 6 profesores de los 8 evaluados, se comportan con calificaciones entre deficiente y regular, solo en 2 casos las calificaciones sobrepasan los niveles de bien como puede ser verse en el gráfico # 2.3 que se muestra seguidamente.



Estos elementos indican que la mayoría de los profesores no poseen experiencia suficiente, ni nivel académico para incidir sobre la formación de sus estudiantes y en la mayoría de estos casos no son capaces de aportar al proceso de mejora del resto de los profesores de la aldea.

➤ Proceso formativo

Con respecto a este segundo requisito que forma parte del indicador calidad del trabajo el comportamiento al promediar las calificaciones alcanzadas por los profesores durante el tiempo observados se pudo corroborar un comportamiento muy similar al primer requisito.



Como puede observarse en el gráfico # 2.4, tanto para el elemento trabajo en equipo como para la vinculación docencia- investigación- servicios los valores obtenidos ubican a la mayoría de los profesores en un rango de regular con tendencia al deficiente, lo que indica que hacer trabajos colaborativos, llegar a acuerdos entre ellos y lograr intercambios productivos con los

alumnos para vincular docencia- investigación y servicios son elementos que no está funcionando bien en la aldea estudiada.

En resumen de este indicador podría decirse que la calidad del trabajo puede calificarse en sentido general de regular a partir de los análisis previos que se han realizado por cada uno de los profesores y los requisitos que conforman este indicador.

c) Conocimiento y dominio del trabajo

Al igual que en el indicador anterior, a este se le midieron dos requisitos primordialmente: conocimientos de los contenidos que imparte y cumplimiento de las funciones como profesor.

➤ Conocimientos de los contenidos que imparte

La información recogida con relación a este requisito ofrece evidencias de que durante el primer trimestre investigado los profesores mostraron cierto grado de desconocimiento o poco dominio de las materias que imparten o de algunas de ellas. Estos resultados se muestran en la tabla # 2.2 que aparece seguidamente.

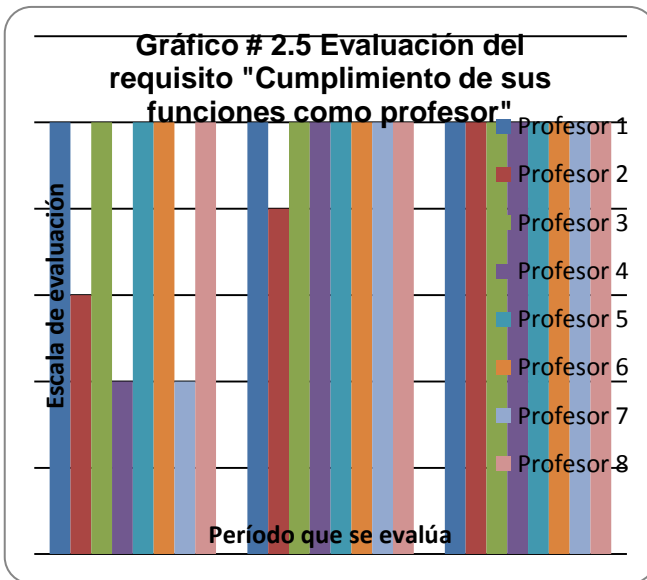
| Tabla # 2.2 Conocimiento de los contenidos que imparte | | | |
|---|------------------|-------------------|-------------------|
| Evaluado | Mayo 2012 | Junio 2012 | Julio 2012 |
| Profesor 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | |
|-------------------|---|---|---|
| Profesor 2 | 1 | 1 | 1 |
| Profesor 3 | 1 | 1 | 1 |
| Profesor 4 | 1 | 1 | 1 |
| Profesor 5 | 1 | 1 | 1 |
| Profesor 6 | 1 | 1 | 1 |
| Profesor 7 | 1 | 1 | 1 |
| Profesor 8 | 1 | 1 | 1 |

Considerando estos resultados y la escala de evaluación que fue definida, este requisito de forma integral para el período y teniendo en cuenta a todos los profesores puede ser valorado de deficiente.

➤ Cumplimiento de las funciones como profesor

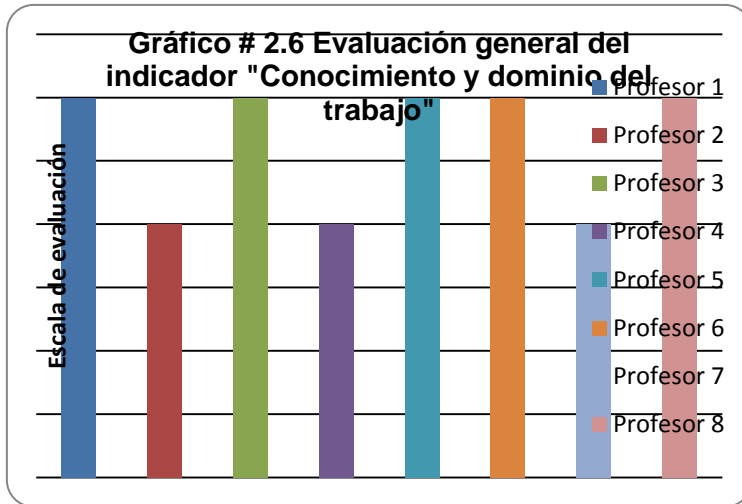
Las evaluaciones obtenidas, luego de aplicada la escala propuesta, con relación a este requisito muestran una tendencia favorable que se mueve entre las calificaciones de excelente y muy bueno. Esto se evidencia en el gráfico # 2.5 que aparece a continuación.



Un análisis detallado de la información que muestra este gráfico permite apreciar que todos los profesores y durante los tres meses que fueron evaluados tuvieron un comportamiento favorable con relación al cumplimiento de sus funciones, pues las puntuaciones más bajas se corresponden en el caso del mes de mayo con los profesores 4 y 7 y éstas según la

escala es de buena, en el resto de los profesores, las puntuaciones oscilan entre 4 y 5 puntos lo que se corresponde con evaluaciones de muy bueno y excelente respectivamente.

Finalmente, se analizaron las puntuaciones generales promediadas para ambos requisitos de acuerdo a los resultados de las evaluaciones a cada profesor por la escala propuesta, lo que permitió llegar a conclusiones sobre la evaluación general del indicador Conocimiento y dominio del trabajo. El gráfico # 2.6 que se muestra más adelante refleja esta información.



Arribando a conclusiones sobre la evaluación final de este indicador, a partir del análisis de las evaluaciones promediadas de cada uno de los profesores en el período correspondiente entre mayo a julio es significativo destacar que de los 8 profesores muestreados, 3 obtienen

evaluación de regular y 5 de bueno, lo que otorga al indicador una calificación total de 2,6 puntos, lo que según la escala propuesta permite decir que este indicador no llega a los parámetros establecidos para alcanzar una evaluación de bueno.

d) Disciplina laboral

Para la evaluación de este indicador se consideró el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta, lo cual se vio reflejado en la cantidad de medidas disciplinarias impuestas a los profesores en el trimestre evaluado.

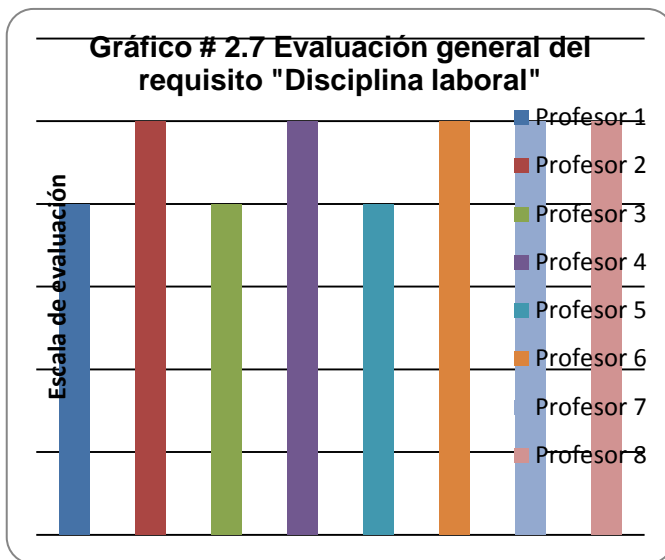
Los resultados fundamentales en cuanto a este indicador se recogen en la tabla # 2.3 que aparece seguidamente y donde se detallan las medidas disciplinarias que fue necesario imponer en el período y la evaluación de acuerdo a la escala definida.

| Evaluado | Mayo 2012 | | Junio 2012 | | Julio 2012 | |
|------------|-----------|--------|------------|--------|------------|--------|
| | Medidas | Puntos | Medidas | Puntos | Medidas | Puntos |
| Profesor 1 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 2 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 3 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| Profesor 4 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 5 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 6 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 7 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 8 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |

Como se evidencia en la tabla, los problemas estuvieron todos centrados en el primer mes del trimestre, situación que fue resuelta y permitió que pese a esto el comportamiento del indicador al ser promediado para cada uno de los técnicos obtuvieran una calificación entre excelente y muy bueno. Véase seguidamente la representación gráfica de esta información para que resulte de mayor claridad lo

expresado. (Ver Gráfico # 2.7)

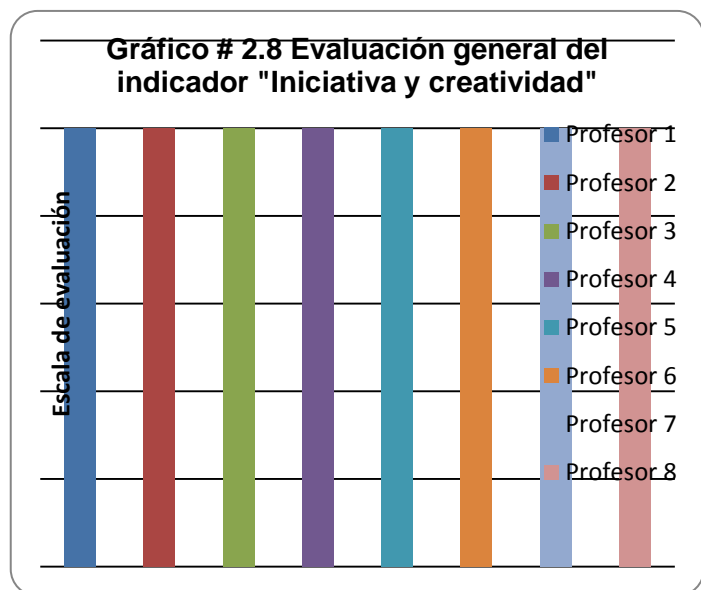


La información que aporta el gráfico demuestra que el desempeño general del indicador Disciplina laboral, a pesar de que este presentó dificultades en el mes de Mayo, luego de las medidas disciplinarias impuestas, la situación mejoró lo que ayudó a que la evaluación general de este indicador

luego de promediados los resultados fuera de muy bueno.

e) Iniciativa y creatividad

La evaluación del desempeño en función de este indicador y teniendo en cuenta la escala aplicada, arrojó que los profesores no están motivados a involucrarse en la generación de soluciones novedosas y rápidas para solucionar los problemas que se presentan en la aldea, lo cual se evidencia en las puntuaciones

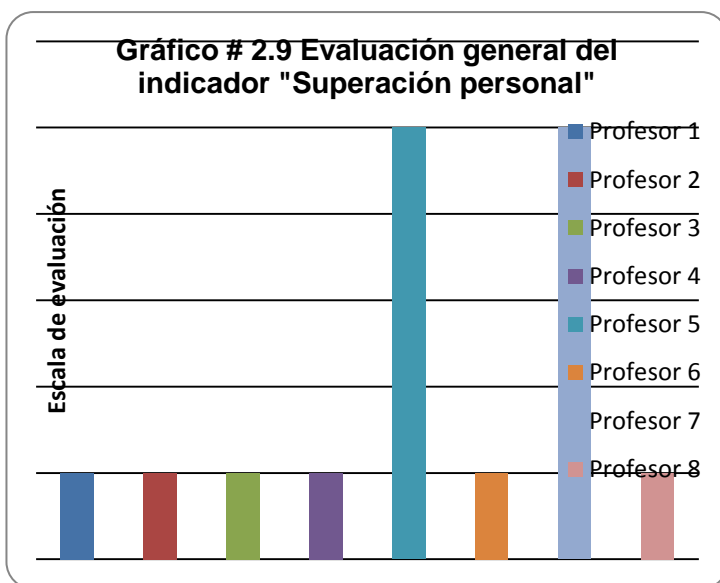


obtenidas que en el caso de todos los profesores y en los tres meses evaluados fue de 1 punto, lo que indicó que la evaluación del desempeño en este indicador fue catalogada de deficiente. El gráfico # 2.8 que se muestra, refleja lo referenciado.

f) Superación personal

- Preocupación y disposición de superación por acciones de capacitación.

Al igual que el indicador anterior, la superación de los profesores en el primer momento en que fue realizada la evaluación del desempeño fue evaluado de deficiente. (Ver gráfico # 2.9)



Como se demuestra en el gráfico, solo los profesores 5 y 7 obtiene una calificación de excelente en el requisito que tributa a este indicador, el resto obtienen calificaciones de 1 punto, lo cual se corresponde con una evaluación general de deficiente para el indicador, como ya ha sido mencionado con anterioridad.

g) Cultura de producción o servicio

La cultura de producción ha sido otro de los indicadores al cual tributan dos requisitos y los cuales hemos analizado primeramente de forma independiente y luego de forma conjunta para determinar cómo incidieron en el desempeño.

- Trato cortés, amable y respetuoso a los estudiantes, profesores y compañeros de trabajo

Para la evaluación de este requisito se consideraron en lo fundamental las quejas recibidas de los estudiantes, profesores y compañeros de trabajo con relación a cada uno de los profesores. Para realizar la evaluación se consideró la escala previamente

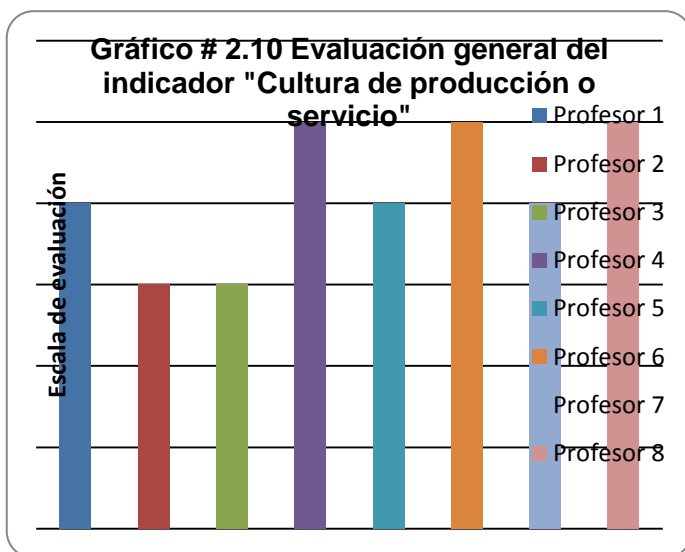
propuesta en este capítulo para este requisito. La tabla # 2.4 muestra los resultados de esta evaluación.

| Tabla # 2.4 Resultados del requisito "Trato cortés y respetuoso" | | | | | | |
|--|-----------|--------|------------|--------|------------|--------|
| Evaluado | Mayo 2012 | | Junio 2012 | | Julio 2012 | |
| | Quejas | Puntos | Quejas | Puntos | Quejas | Puntos |
| Profesor 1 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 2 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 3 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 4 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 5 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 6 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 7 | x | 1 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 8 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |

Como puede apreciarse en la tabla y en correspondencia con el indicador Disciplina en el trabajo ya analizado con anterioridad, las quejas fundamentales se concentraron en el mes de Mayo aunque al promediarse los resultados estas dificultades no impidieron que el requisito fuera evaluado entre 4 y 5 puntos lo que significa que este estuviera entre muy bueno y excelente.

➤ Apariencia física, cuidado en el vestir

En el caso de este requisito solo presentó problemas con los profesores número 2 y



3 los cuales fueron evaluados de mal, lo que no impide que la evaluación de forma general del requisito sea de muy bueno. El gráfico # 2.10 muestra esta información mucho más detallada.

En resumen, el indicador Cultura de producción o servicio cuando se evaluó de forma general considerando los dos requisitos

que lo conforman mostró calificaciones, como promedio, de 4 puntos, lo que se corresponde en la escala con una evaluación de muy bueno.

h) Relaciones humanas

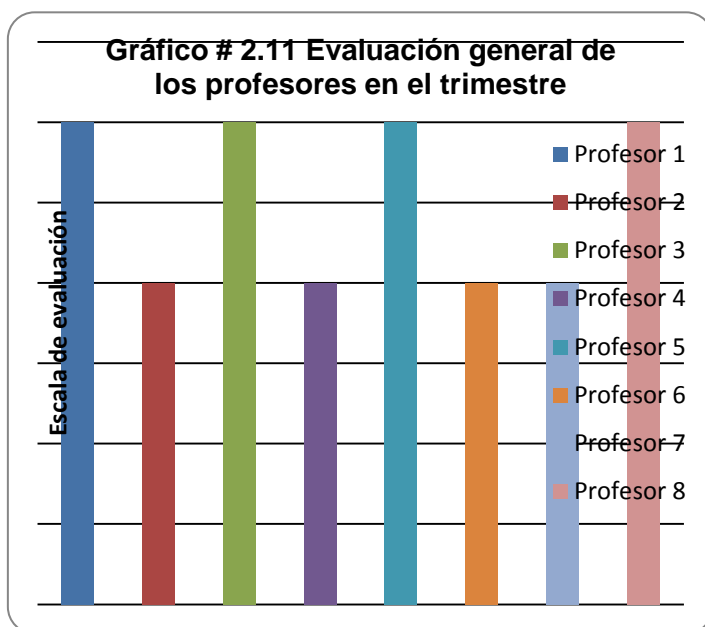
Este requisito consideró las relaciones humanas con sus compañeros en su ámbito laboral y fuera de él, las cuales por las puntuaciones obtenidas; que en todos los casos fue de 1 punto, lo que se corresponde con una evaluación de deficiente; demostraron que las actitudes de cada uno de ellos provocan conflictos con el resto de sus compañeros.

Concluida la evaluación de cada uno de los requisitos de los indicadores medidos se tuvo entonces el resumen de la evaluación general del desempeño de esta primera fase de la investigación, teniendo presente el consenso del personal consultado, para cada uno de los técnicos muestreados. La tabla # 2.5 que aparece seguidamente refleja las evaluaciones otorgadas a cada uno de ellos, en los diferentes indicadores que fueron definidos con antelación.

| Tabla # 2.5 Resumen de resultados de evaluación del desempeño de los profesores (Fase 1) | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------|
| EVALUADOS | INDICADORES | | | | | | | |
| | Cump Obj y tareas | Calid trabaj | Conoc y dom trabajo | Discipl laboral | Iniciat y creat | Superac personal | Cultura de Prod o Serv | Rel hum |
| Profesor 1 | Bueno | Bueno | Bueno | Muy Bueno | Defic | Defic | Muy Bueno | Defic |
| Profesor 2 | Regular | Bueno | Regular | Excelente | Defic | Defic | Bueno | Defic |
| Profesor 3 | Bueno | Bueno | Bueno | Muy Bueno | Defic | Defic | Bueno | Defic |
| Profesor 4 | Deficiente | Bueno | Regular | Excelente | Defic | Defic | Muy Bueno | Defic |
| Profesor 5 | Deficiente | Bueno | Bueno | Muy Bueno | Defic | Excelente | Excelente | Defic |
| Profesor 6 | Deficiente | Bueno | Bueno | Excelente | Defic | Defic | Muy Bueno | Defic |

| | | | | | | | | |
|-------------------|-------|-------|---------|-----------|-------|-----------|-----------|-------|
| Profesor 7 | Bueno | Bueno | Regular | Excelente | Defic | Excelente | Muy Bueno | Defic |
| Profesor 8 | Bueno | Bueno | Bueno | Excelente | Defic | Defic | Excelente | Defic |

Un último análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de los profesores, permitió arribar a la conclusión final o evaluación general del desempeño



de los estos durante el trimestre analizado.

Una idea mucho más acabada de los resultados puede tenerse si se analiza el gráfico # 2.11 que se muestra a continuación.

Como se aprecia en el gráfico # 3.11, y luego de interpretados los estadígrafos de la media y la moda, aplicada a los diferentes indicadores y para el caso específico de cada uno de los

ocho profesores, da como resultado la calificación de regular, con un total de 2,6 puntos, por lo que consideramos que es posible su mejora.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- En este capítulo se ha ofrecido una caracterización general del contexto objeto de estudio, todo lo cual ha tenido el propósito de dar una panorámica de la situación actual en el que se encuentra este contexto antes de iniciar una investigación relevante para el mismo.
- La propuesta de realizar el diagnóstico inicial del desempeño, apoyado en la utilización del método de evaluación Analítico de valoración por factores, conceden a la investigación rigor científico y metodológico.
- El diagnóstico inicial del desempeño de los profesores corroboró que este fue evaluado de forma general de regular, según las calificaciones obtenidas por

la escala prefijada. A estos resultados los profesores que más tributaron de forma negativa fueron los 2, 4 y el 7 y los indicadores de peores resultados estuvieron relacionados con: el cumplimiento de los objetivos y tareas, la calidad del trabajo, el conocimiento y dominio del trabajo, la iniciativa y creatividad, la superación personal y las relaciones humanas.

CAPÍTULO III Diseño e implementación de un procedimiento para modificar actitudes de los profesores del Programa Nacional de Formación de Educadores de la Aldea “República Argentina”, de Cumaná

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo **se muestra el diseño e implementación el procedimiento** para modificar las actitudes de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina”, de Cumaná, donde se destacan las diferentes acciones de motivación, de diagnóstico- formación y de capacitación utilizadas para influir sobre las actitudes laborales, dentro de las cuales se emplearon técnicas como la entrevista en profundidad, el debate de grupo y el grupo de discusión.

En este propio capítulo se analizan nuevamente los resultados obtenidos **al valorar, en un segundo momento, el desempeño** de los trabajadores de esta Aldea, transcurrido un tiempo de haber ejercido influencia sobre sus actitudes laborales. Se da cuenta además del método de evaluación utilizado, para lo cual se combinan métodos básicos y complementarios como el método Analítico de Valoración por Factores y el Interactivo.

Resulta de vital importancia metodológica explicar que los métodos empleados para llegar a los resultados que se muestran en este capítulo son fruto de la utilización de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas de investigación, lo que concede a la tesis un adecuado rigor científico.

3.1 Diseño del procedimiento para modificar actitudes

En este apartado se plantea la propuesta de intervención fundamental a realizar para modificar las actitudes de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina”, de Cumaná, de forma tal que pueda hablarse de mejoras en su desempeño.

El objetivo central que se persigue es nutrir a los participantes en la experiencia, de elementos que les permitan identificar y modificar sus actitudes con relación al trabajo que desempeñan y la influencia de estas en sus resultados finales.

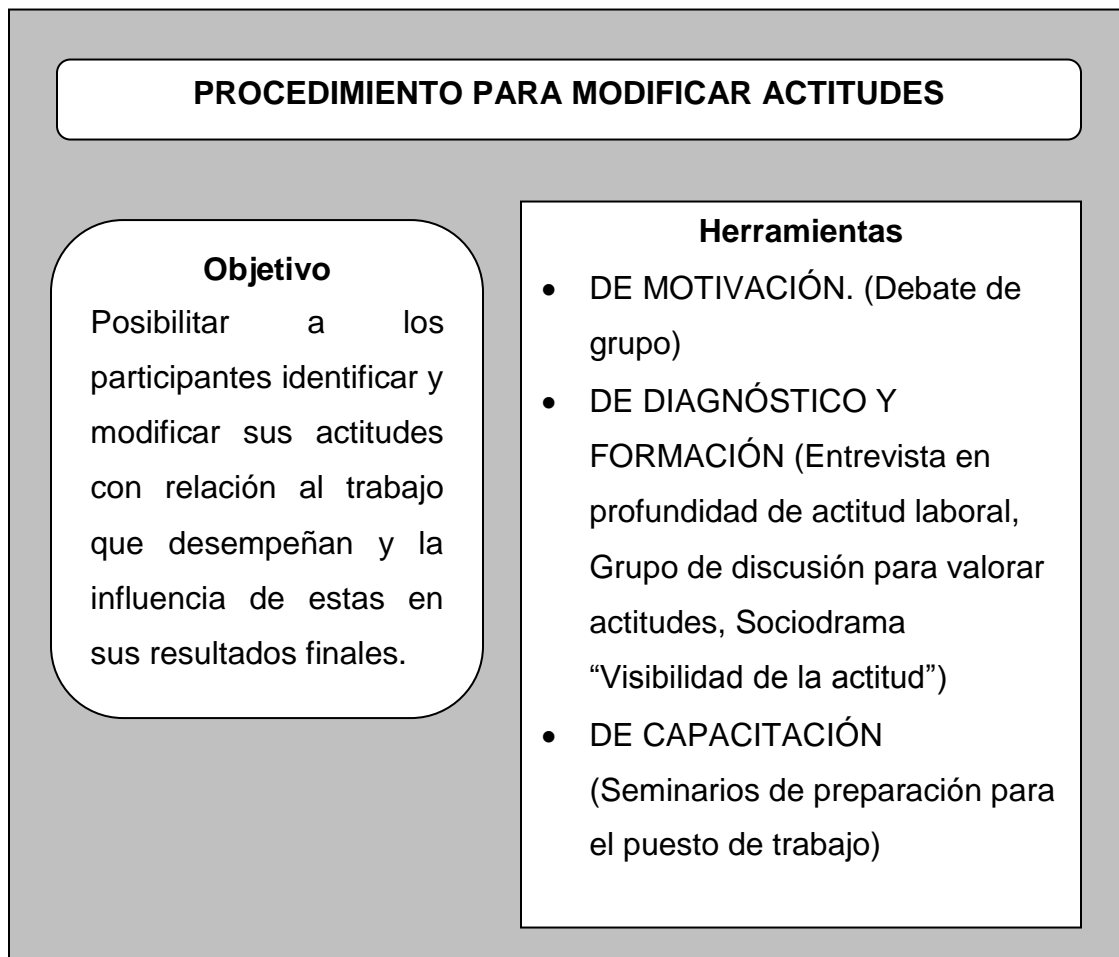


Fig. 3.1 Procedimiento para modificar actitudes
Fuente: Elaboración propia

El procedimiento tiene lugar a través de tres acciones fundamentales que se entrelazan y complementan para provocar la influencia que se desea.

Es importante aclarar que en correspondencia con cada herramienta definida, pudieron haberse efectuado un número de acciones mayores, pero por razones de tiempo para la realización de la investigación se decidió enmarcar la misma solo a estas:

- DE MOTIVACIÓN. (Debate de grupo)
- DE DIAGNÓSTICO Y FORMACIÓN (Entrevista en profundidad de actitud laboral, Grupo de discusión para valorar actitudes, Sociodrama "Visibilidad de la actitud")
- DE CAPACITACIÓN (Seminarios de preparación para el puesto de trabajo)

Se explica a continuación cada una de estas acciones.

A. DE MOTIVACIÓN

- ❖ Debate de grupo. (Video “ El virus de la actitud”)

El debate de grupo es considerado una herramienta muy potente (McKernan, 1999; Alberich, 2000), ya que el discurso constituye su núcleo y el debate y no la palabra escrita, es el medio principal de comunicación durante la vida del hombre. Tradicionalmente se han utilizado como alternativa explícita a las entrevistas abiertas en el área de habla alemana y fue propuesto como método de interrogatorio desde los estudios del Instituto de Frankfurt para la Investigación Social (Pollock, 1955).

Cuando se emplea este instrumento, además del ahorro de tiempo y recursos que supone, se destacan los elementos de dinámica de grupo y debate entre los participantes que se logran generar. Algunos autores como Blumer (1969), manifiesta que “un pequeño número de individuos, reunidos como un grupo de debate, supera en muchas veces el valor de cualquier muestra representativa”.

El debate de grupo, como técnica, en este primer momento del procedimiento se realiza a partir de la puesta y discusión del video “El virus de la actitud” y los propósitos que se persigue con el mismo son:

- Motivar a los profesores con el trabajo que se llevará a cabo.
- Provocar la reflexión de cada uno sobre las actitudes que poseen y cómo estas impactan el trabajo que desempeñan, a partir de lo observado en el video.

B. DE DIAGNÓSTICO Y FORMACIÓN

En este segundo momento los métodos utilizados durante la influencia pueden ser denominados en sentido general como diagnósticos y formativos, con la característica especial de que los primeros no tienen un carácter diagnóstico puro, ya que al satisfacer el objetivo del autoconocimiento de los participantes, constituye un punto de partida imprescindible para el cambio de las actitudes, y no solo ofrecen información a la persona que conduce la actividad.

- ❖ Entrevista en profundidad sobre las actitudes laborales

La entrevista cualitativa (entrevista informante) es considerada por algunos autores como parte integrante de la observación participante (Guba y Lincoln, 1981). Supone recabar información a través de los “informantes” sobre acontecimientos y problemas que no conoce el investigador y que pueden surgir a lo largo de la observación participante.

La entrevista cualitativa puede adoptar tres modalidades (Patton, 1984), implicando diferencias en su preparación e instrumentación: Entrevista basada en una conversación informal o entrevista no directiva, Entrevista basada en directrices o entrevista focalizada, Entrevista estandarizada.

El tipo de entrevista utilizado en esta investigación es la entrevista no directiva o entrevista en profundidad como también se le conoce en la literatura. En esta las cuestiones surgen de forma natural en el curso de las conversaciones espontáneas. Se caracteriza por ser flexible, dinámica y no directiva ni estructurada, donde se establece un guión de aspectos que serán explorados durante la realización de la entrevista, la forma y orden de las preguntas es libre, de manera que prima la espontaneidad y el estilo coloquial.

Este tipo de entrevista suele ser un instrumento muy útil para obtener información sobre las actitudes, opiniones, motivos y conductas de las personas. En otras palabras, estas permiten la obtención de respuestas de los empleados mediante reflexiones que expresan la forma en que se sienten respecto de sus puestos, grupos de trabajo, jefes y/o la organización.

En esta investigación, la entrevista en profundidad ha sido utilizada con el objetivo de acercar a los profesores a su representación de las actitudes laborales que han sido definidas teóricamente para ser estudiadas.

La misma posee tres núcleos temáticos fundamentales, que se corresponden con cada una de las actitudes laborales que la bibliografía relaciona que el comportamiento organizacional indica son definitorias para elevar el desempeño individual y organizacional y que se relacionan con:

- Satisfacción en el puesto.

- Involucramiento en el puesto.
- Compromiso organizacional.

Este instrumento está diseñado para ser aplicado de forma individual. El tiempo estimado para la aplicación es de 30 a 45 minutos.

La valoración de los resultados de esta técnica, en el caso de esta investigación se propone realizarlo a través del grupo de discusión.

La guía de la entrevista puede ser consultada en el (Anexo 2)

❖ Grupo de discusión para valorar actitudes laborales

El grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa cuya aparición data de los años cuarenta con los trabajos pioneros de Merton y sus colaboradores. En él participan un conjunto reducido de personas reunidas con el propósito de interactuar en una conversación acerca de un tema o temas objeto de investigación, durante un período de tiempo que suele oscilar entre una hora y una hora y media. Es precisamente esa interacción lo que constituye el hecho distintivo del grupo de discusión y lo que le proporciona su interés y potencia.

En esta técnica, la discusión, efectivamente, no tiene como objetivo la búsqueda del consenso entre los participantes; más bien, lo que posibilita es recoger un amplio abanico de opiniones y puntos de vista que pueden ser tratados extensamente. La situación de grupalidad produce un desplazamiento del control de la interacción que va desde el investigador hacia los participantes, lo cual favorece un mayor énfasis, respecto de otras formas de entrevista, en los puntos de vista de los participantes, hecho que permite una profundización en los temas propuestos a discusión que difícilmente se consigue de otra manera.

En esta investigación, esta técnica se aplicó para debatir los resultados de la entrevista en profundidad de actitud. Se propone para ser realizada en la sesión de trabajo siguiente a la aplicación de la entrevista, de manera que los profesores pudieran haber repensado y reflexionado sobre las actitudes puestas de manifiesto en la misma.

La persona que conduce la sesión debe provocar un debate relacionado con el nivel de coincidencia de las actitudes señaladas, el sentido de estas actitudes (positivas o negativas) y como estas impactan en los comportamientos de cada uno de los participantes.

❖ Sociodrama “Visibilidad de la actitud”

El Sociodrama es un método eminentemente formativo ya que en él se modelan situaciones en las cuales se intenta reproducir los comportamientos típicos de los individuos.

En esta técnica los participantes elaboran los roles y escogen las situaciones que van a ser representadas para poder objetivar sus actitudes.

Esta técnica se aplicó con el propósito de que los participantes en la experiencia pudieran visualizar sus actitudes ante determinadas situaciones y que al mismo tiempo se comprometieran públicamente ante el grupo en su modificación.

La técnica se propone desarrollar en una sesión independiente, donde se les pide a los profesores que visualicen las actitudes más frecuentes que tienen lugar en su contexto de trabajo. Luego distribuidos en parejas se le pide que escenifiquen, con sus propios argumentos, situaciones en las cuales se ponen de manifiesto. Finalmente se les pide, que reunidos en grupo, busquen argumentos a favor de una actitud contraria a la que han escenificado.

C. DE CAPACITACIÓN

❖ Seminarios de preparación para el puesto de trabajo

El sistema de capacitación en el puesto, es la última de las acciones del procedimiento que fue implementada atendiendo al tiempo disponible para desarrollar la investigación. El objetivo fundamental de aplicar este tipo de herramienta se relaciona con elevar el nivel de preparación tanto técnico y por consiguiente el nivel de desempeño de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina”, de Cumaná

Este seminario de capacitación incluido como parte del procedimiento sobre las actitudes ha surgido de las propias necesidades que dan lugar a la situación

problemática de la investigación y considerando la variable desempeño que se trabaja en el problema de investigación y los temas centrales que incluye son relativos a las funciones y regulaciones fundamentales del puesto para el cual ha sido diseñado.

La propuesta es que esta capacitación sea impartida semanalmente y en paralelo desde el comienzo de la implementación del procedimiento. Su separación dentro de la explicación del procedimiento es solo para que puedan ser visualizadas de una mejor manera todas las acciones que la componen.

En todos los casos, la preparación e impartición de los diferentes temas incluidos en el seminario, son responsabilidad de la investigadora que desarrolla el estudio.

Desde el punto de vista metodológico el seminario de capacitación que se propone, para su diseño tuvo en cuenta la resolución 132/2004, del Ministerio de Educación Superior, de Cuba que plantea que el programa de cualquier actividad de postgrado o superación debe contemplar en su diseño los siguientes elementos:

- Título.
- A quien va dirigido el curso.
- Tipo de curso.
- Objetivo.
- Contenido.
- Distribución por horas temáticas.
- Bibliografía.
- Sistema de evaluación.
- Frecuencia.
- Lugar donde se impartirá.
- Profesores que lo impartirán

3.2 Implementación del procedimiento para modificar actitudes de los profesores del PNFE de la Aldea “República Argentina”, de Cumaná

Explicaremos seguidamente como fue implementado este procedimiento y los principales resultados obtenidos.

A. De motivación

Para comenzar con la influencia sobre las actitudes de los profesores, previa consideración de las características del contexto que ya ha sido explicada con anterioridad en el comienzo del capítulo anterior y luego de valorados los resultados del diagnóstico inicial, se tomó la decisión de comenzar con la proyección del video “El virus de la actitud”.

Para la proyección del video se partió de ofrecerles a los profesores una explicación general del video, en cuanto a tiempo de duración, los principales aspectos que se necesitaban fueran focalizados y cómo se efectuaría el debate posteriormente.

Concluida la proyección comenzó el debate, el mismo partió de una reflexión por parte de la investigadora sobre como resulta importante curar la negatividad en el lugar de trabajo, lo que provoca daños en la productividad, como las actitudes pueden incidir en la eficiencia organizacional y cuán importante resulta en cada organización que sus miembros sean capaces de reconocer cuales son las actitudes que predominan y cómo estas pueden afectar de muchas formas y se manifiestan en diferentes conductas.

A partir de aquí, cada uno de los profesores realizó una reflexión individual de cómo se aplican a sus conductas cotidianas en el lugar de trabajo, los diferentes virus que se apreciaron en el video. Además algunos extrapolaron los límites de su comportamiento, para reconocer en los demás, algún virus que el propio profesor que intervino no reconoció.

Posteriormente se debatió sobre las medidas que se pueden tomar en las organizaciones para inmunizarse contra estos virus y se condujo la discusión hasta lograr que los participantes ajustaran las medidas que propone el video al contexto de la coordinación de la aldea “República Argentina” y a lo que es más apropiado para cada uno de ellos.

Al finalizar la proyección y debate del video los resultados fundamentales obtenidos demostraron que los profesores estaban realmente motivados con el trabajo que se comenzó a desarrollar y reconocieron que de los virus de la actitud que el video describe los más frecuentes en ellos son: el alterado, el ese no es mi trabajo y el

esparcidor de rumores y colegiaron de las medidas que propone el video para eliminar los virus, las más aplicables a sus particularidades.

Con las condiciones creadas al concluir la primera de las acciones propuestas en el procedimiento, se procedió a desarrollar la segunda de las acciones definidas.

B. De Diagnóstico y Formación

El primero de los instrumentos aplicados como parte de este segundo tipo de acciones fue la entrevista en profundidad. La misma fue aplicada de manera individual y permitió conocer los criterios fundamentales de cada uno de los profesores con relación a los tres núcleos temáticos centrales abordados en la misma.

A continuación se citan algunos de los comentarios más significativos en relación con estos aspectos tratados.

Por ejemplo al indagar sobre la satisfacción en el puesto los comentarios de los profesores estuvieron relacionados con: *“Yo en realidad no estoy muy satisfecho, porque el trabajo no me resulta muy atractivo y además no estoy muy conforme con lo que gano porque el pago es muy inestable y no me alcanza para cubrir mis necesidades básicas....”*, *“estoy aquí porque necesito el trabajo, pero me gustaría recibir más apoyo de los demás porque aquí todo el mundo está por resolver lo suyo y los demás no importamos”*. Todas estas reflexiones hacen evidente que no existe una buena satisfacción en el puesto.

Con relación al involucramiento en el puesto, a pesar de que todos los profesores consideraron importante la labor del profesor universitario, los comentarios versaron sobre: *“algunas veces tengo necesidad de ausentarme y en verdad eso se lo sienten mis alumnos...”*, *“yo estoy tranquilo con mi desempeño como profesor, pero considero que en sentido general todos nos esforzamos poco en la aldea, no sé si será porque es algo nuevo y poco exigente...”*, *“yo creo que el trabajo es importante, lo que pasa es que tiene poco reconocimiento social actualmente...”*. Interpretando estos comentarios fue posible decir que no existe un real involucramiento a partir de reconocer la importancia del trabajo y la repercusión de su trabajo en los resultados y la formación de los alumnos.

Por su parte con respecto al compromiso organizacional los profesores comentan que *“conozco de las metas, y lo que hago es tratar de trabajar bien y cumplir con lo que se me asigna y con mis objetivos de desempeño...”*, *“yo me siento a gusto aquí porque me gusta lo que hago, “yo creo que aquí todos nos esforzamos por cumplir con las tareas, la gente hace lo que le corresponde y lo que le toca....”*.

Con toda esta información obtenida y analizada a partir de la entrevista aplicada fue posible realizar una nueva sesión de trabajo con los profesores donde, a través de una discusión grupal, se valoraron las actitudes laborales puestas de manifiesto a través de la entrevista, en qué sentido se movían estas y cómo ellas impactaron en los comportamientos típicos de los profesores.

Los resultados más significativos del grupo de discusión arrojaron que las actitudes laborales estudiadas, por tener una incidencia definitoria sobre el desempeño individual y organizacional, tenían en la mayoría sujetos estudiados un sentido negativo, lo cual era más agudo en la actitud laboral de satisfacción en el puesto, según sus propios comentarios, lo cual impactaba para que en ellos aparecieran comportamientos como: Falta de entusiasmo para acometer tareas, desinterés, bajo nivel de compromiso, poca responsabilidad. El trabajo grupal posibilitó también que producto del intercambio ocurrido, los profesores comenzaran a reconocer sus dificultades y a tratar de mover estas actitudes en un sentido un tanto más positivo.

Como último instrumento de esta segunda acción, se realizó el sociodrama “Visibilidad de la actitud”; que, como otra técnica formativa, posibilitó moldear situaciones en las cuales los profesores pusieron de manifiesto comportamientos típicos que acontecen en su accionar diario.

La sesión de trabajo tuvo una duración de aproximadamente 4 horas y los resultados más significativos estuvieron relacionados en primer lugar, con los argumentos que brindaron a cada una de las actitudes que escenificaron, vinculadas todas con la satisfacción en el puesto, que había sido la actitud con más carácter negativo. En segundo lugar con el compromiso público asumido por cada uno de ellos en cuanto a la modificación de esta actitud.

Finalmente, como ya se explicó en el apartado anterior de diseño del procedimiento, en paralelo con estas dos acciones se desarrollo una tercera acción De Capacitación, el Seminario de superación para los técnicos, su diseño y resultados se recogen a continuación.

C. De Capacitación

Título: Seminario de superación para los profesores del PNFE de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná.

A quien va dirigido el curso. Profesores del PNFE de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná.

Tipo de curso. Curso de capacitación

Objetivo. Incrementar los niveles de conocimiento de los profesores que impacten en sus habilidades profesionales y les permitan desarrollar las funciones de su puesto de trabajo con mayor eficacia y eficiencia, además de mantenerlos motivados con su actividad laboral.

Contenido.

Tema I: Tendencias Pedagógicas Contemporáneas.

Objetivos: Actualizar a los profesores de los diferentes enfoques pedagógicos contemporáneos extrapolables a su contexto educativo para perfeccionar sus prácticas.

.Contenido: La Pedagogía Tradicional. La nueva escuela. Enfoques tecnologicistas en Educación. La tecnología educativa y el Sistema de Instrucción Personalizado. Enfoques no directivos en Educación. Pedagogía Autogestionaria y No Directiva. La Pedagogía cognoscitiva. Constructivismo. Enfoques sociopolíticos en la educación. Pedagogía Liberadora. Pedagogía Crítica. La Investigación Acción. El Enfoque Histórico Cultural.

Tema II: Didáctica Universitaria.

Objetivo: Aportar conocimientos y habilidades que permitan que los profesores lleguen de una mejor forma a sus estudiantes logrando así mejores resultados.

Contenido: La didáctica y su objeto de estudio. Fundamentos teórico-metodológicos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los objetivos y contenidos de la enseñanza. La instrumentación pedagógica del proceso de aprendizaje.

Tema III: Comunicación Educativa.

Objetivo: Desarrollar habilidades comunicativas en el contexto educativo que permita a los docentes ejercer una mayor y mejor influencia en su contexto educativo.

Contenido: Caracterización general de la comunicación como ciencia. Concepción de la Educación como proceso de interacción y comunicación. La comunicación Educativa. Estructura y funciones de la comunicación educativa. Comunicación y desarrollo de la personalidad del maestro. El profesor como comunicador y la tecnología de la comunicación.

Tema IV: Formación de Valores en la Educación Superior.

Objetivos: Aportar conocimientos para que el profesor incida de forma más efectiva en la formación de valores de sus estudiantes.

Contenido: La naturaleza axiológica de la actividad educativa y su valor social. Universidad, sociedad, valores. La relación instrucción-educación. Los valores y la valoración. Valores y juventud hoy. Exigencias teórico-metodológicas para la formación de valores. Estrategias para la labor pedagógica de formación de valores en los estudiantes universitarios.

Distribución por horas temáticas

| Tabla 3.1 Temáticas | | |
|---------------------|---|--------------|
| No | TEMAS | HORAS CLASES |
| 01 | Tendencias Pedagógicas Contemporáneas | 8 horas |
| 02 | Didáctica Universitaria | 6 horas |
| 03 | Comunicación Educativa | 3 horas |
| 04 | Formación de Valores en la Educación Superior | 5 horas |

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- Sirotnik, Kennet A. La escuela como centro de cambio. Revista Educación, Madrid, 1994.

- Álvarez de Zayas, Carlos M. La Universidad como institución social. Universidad Andina Simón Bolívar. Sucre. Bolivia. 1996.
- Colectivo de autores: Tendencias pedagógicas contemporáneas. CEPES. La Habana 1996.

Sistema de evaluación

Evaluación Frecuente

Taller Final.

Frecuencia. Semanal

Lugar donde se impartió. Aula de la aldea universitaria “República Argentina”.

Profesor que lo impartirá. Investigadora.

Luego de diseñado e impartido el seminario de superación para los profesores de la aldea universitaria “República Argentina”, los resultados más significativos e inmediatamente apreciable estuvieron relacionados con un incremento en la motivación para con el trabajo que estaban desempeñando y además para con las acciones de superación propiamente dichas. Desde el punto de vista cualitativo se pudo apreciar también un incremento discreto en la satisfacción en el puesto, un mayor involucramiento y compromiso con la organización, además de una mejora perceptible en la estabilidad de los profesores en su puesto de trabajo. Desde el punto de vista cuantitativo, al concluir el taller final las calificaciones otorgadas demuestran un mayor dominio de los conocimientos exigidos para el puesto, todo lo cual indica una mejor preparación y en consecuencia un mejor desempeño.

3.3 Valoración final del desempeño

En correspondencia con los objetivos específicos de la investigación, es necesario entonces volver a realizar una valoración del desempeño de los profesores del PNFE de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná, una vez transcurrido un tiempo prudencial de implementado el procedimiento para modificar actitudes negativas, que en el caso de esta investigación, proponemos se realice 2 meses después de implementado el procedimiento, lo que se correspondería con el cuarto trimestre del año.

3.3.1 Concepción e implementación de la valoración final del desempeño

Para la realización de esta valoración y siendo consecuentes con lo planteado en el marco teórico de esta investigación, se propone utilizar un método de evaluación del desempeño básico y otro complementario.

- **Método Básico: Método Analítico de Valoración por Factores**

Este método, que es aplicado nuevamente en esta última fase, ya ha sido explicado en la fase # 1 de diagnóstico de este procedimiento.

En este momento final se toma la decisión de aplicarlo nuevamente con el propósito de asegurar el rigor y la confiabilidad de la investigación, pues utilizándolo en este momento final, después de que los profesores fueron objeto del procedimiento diseñado para incidir sobre sus actitudes, se hace imprescindible entonces volver a valorar los indicadores de desempeño que fueron determinados para este método, lo que permitirá demostrar las mejoras o no en el desempeño a partir del único proceso de cambio que ha sido introducido.

- **Método interactivo**

Además del método Analítico de Valoración por Factores, se decide aplicar el método Interactivo, como complementario, por considerar que este puede ser útil para que entre jefe y subordinado se produzca un análisis de los indicadores de desempeño con peores resultados en el método anterior y se valoren además las causas que lo pueden estar motivando y su impacto en el desempeño.

3.3.2 Resultados y análisis de la valoración final del desempeño

Seguidamente exponemos los resultados arrojados en la segunda evaluación del desempeño aplicada a los profesores de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná, por ambos métodos seleccionados y luego de transcurrido 2 meses de implementado el procedimiento para modificar actitudes.

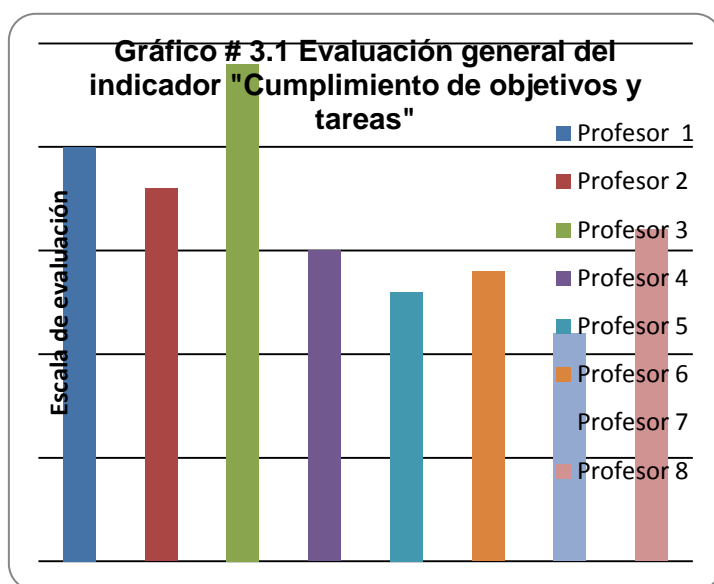
3.3.2.1 Método Analítico de Valoración por Factores

a) Cumplimiento de los objetivos y tareas

Este requisito se comportó como muestra la tabla # 3.1 durante este nuevo trimestre evaluado por cada profesor.

| Tabla # 3.1 Resultados del cumplimiento de los objetivos y tareas | | | |
|---|--------------|----------------|----------------|
| Evaluado | Octubre 2012 | Noviembre 2012 | Diciembre 2012 |
| Profesor 1 | 81% | 87% | 89% |
| Profesor 2 | 83% | 80% | 86% |
| Profesor 3 | 90% | 88% | 90% |
| Profesor 4 | 82% | 79% | 80% |
| Profesor 5 | 70% | 80% | 86% |
| Profesor 6 | 78% | 80% | 80% |
| Profesor 7 | 75% | 75% | 79% |
| Profesor 8 | 78% | 82% | 84% |

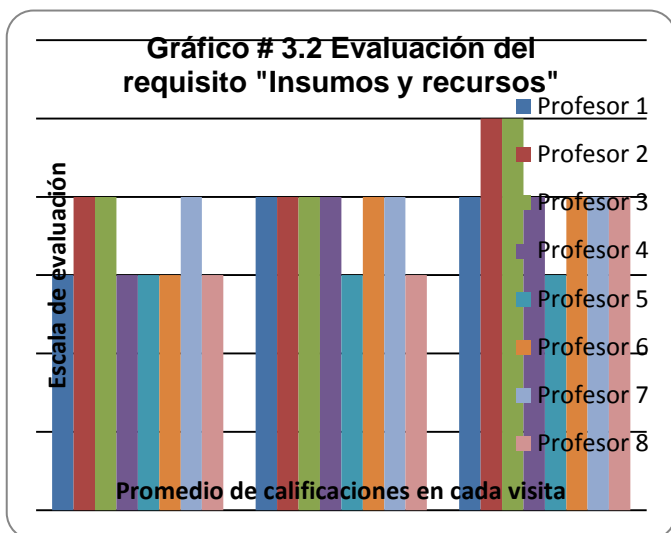
Evidentemente los resultados que muestran esta tabla superan significativamente los resultados de las evaluaciones efectuadas en el trimestre anterior, lo cual repercute cuando estos resultados se valoran a partir de la escala propuesta.



Un nuevo análisis de los resultados obtenidos individualmente por los profesores en cuanto al cumplimiento de los objetivos y tareas en este trimestre cuando es promediado, permite mostrar los resultados generales del indicador. Ver gráfico # 3.1. en esta representación gráfica es muy fácil percatarse como los

porcentos de cumplimiento se comportan en rangos entre bien y muy bien, lo cual habla de manera favorable del trabajo realizado.

Se concluye que el cumplimiento de los objetivos y tareas en la aldea se comporta en parámetros de muy bueno, siendo la puntuación alcanzada, después de analizar la media y la moda de 81.3%.



b) Calidad del trabajo

El comportamiento de este indicador al ser evaluado posterior al procedimiento se comportó de la siguiente forma en cada uno de sus requisitos.

➤ Insumos o recursos

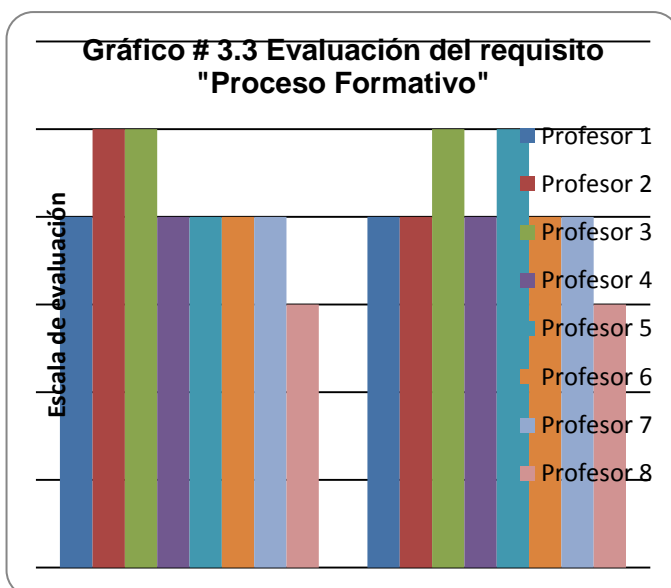
Luego de realizar el correspondiente chequeo por

muestreos durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2012, a las visitas realizadas y de acuerdo a lo referido en registro y a criterio del coordinador de aldea, los resultados fundamentales expresados de forma cuantitativa se observan en el gráfico # 3.2 que se aprecia seguidamente.

Si se analiza la evaluación por cada profesor se observa la mejora considerable de este requisito; lo que está dado en lo fundamental porque los profesores, a criterio del coordinador, han mejorado su nivel académico al involucrarse en procesos de ascenso, además de que se han sensibilizado para poner sus conocimientos y experiencia en función del desarrollo del colectivo de profesores del programa y la aldea.

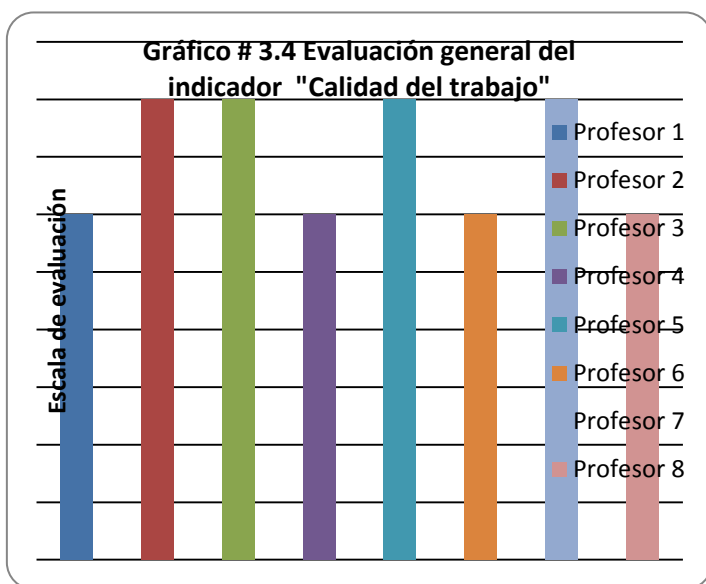
➤ Proceso formativo

Con relación a este requisito en el gráfico # 3.3 puede verse que los avances no son tan significativos aunque en sentido general al hacer un análisis de los dos elementos que fueron valorados se puede apreciar una cierta mejoría en cada uno de los profesores tanto con relación a trabajo en equipo como con el



vínculo docencia- investigación- servicios.

Integralmente los dos requisitos anteriores responden al indicador Calidad en el trabajo, el que sin dudas ha tenido una mejora en el desempeño demostrado de los



profesores que representa la evaluación según la escala aplicada.

Luego de ponderar los resultados individuales por cada uno de los profesores es posible llegar a una evaluación integral del indicador por cada profesor como se observa en el gráfico # 3.4 que se muestra seguidamente y que permite calificar de bien de forma integral al mismo.

c) Conocimiento y dominio del trabajo

La reevaluación de los dos requisitos que conforma este indicador, y que ya fueron definidos en el capítulo II, posibilitó en este cuarto trimestre del año mostrar resultados muy interesantes y que hablan adecuadamente de las posibilidades que ofreció el procedimiento implementado en el contexto objeto de estudio. Con respecto a:

- Conocimientos de los contenidos que imparte

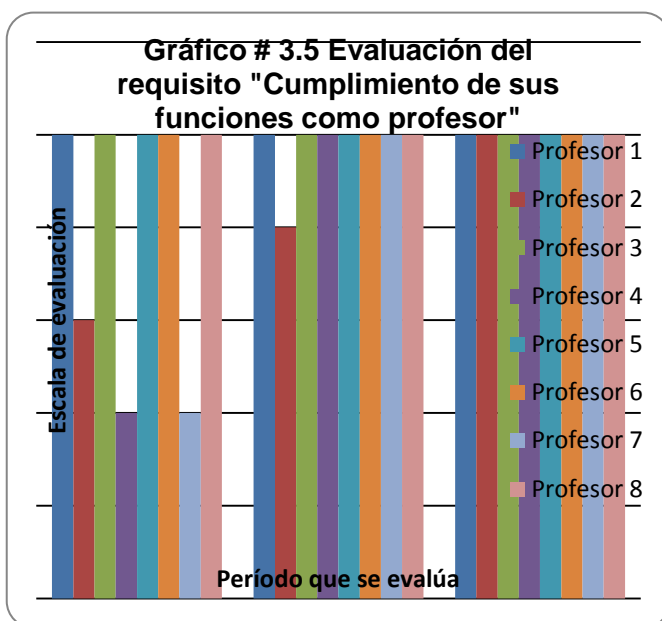
La información recogida con relación a este requisito ofrece evidencias de que durante el este trimestre los profesores mejoraron significativamente su nivel de conocimiento y sus habilidades pedagógicas para impartir los contenidos fundamentales de las materias. Estos resultados se muestran en la tabla # 3.2 que aparece seguidamente.

Tabla # 3.2 Conocimiento de los contenidos que imparte

| Evaluado | Octubre 2012 | Noviembre 2012 | Diciembre 2012 |
|------------|--------------|----------------|----------------|
| Profesor 1 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 2 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 3 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 4 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 5 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 6 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 7 | 5 | 5 | 5 |
| Profesor 8 | 5 | 5 | 5 |

Considerando estos resultados y la escala de evaluación que fue definida, este requisito de forma integral para el período y teniendo en cuenta a todos los profesores puede ser valorado de excelente, aunque durante la realización de la investigación la investigadora se percató de que hubiese sido mucho más objetivo el resultado si la escala de medición hubiera tenido mayor posibilidades de opciones.

➤ Cumplimiento de las funciones como profesor



Sin embargo, las evaluaciones obtenidas luego de una reevaluación en este último trimestre del año con relación a este requisito mantiene un comportamiento favorable muy similar a las calificaciones de excelente y muy bueno obtenidas en un primer momento de medición. Esto se evidencia en el gráfico # 3.4 que aparece a continuación.

Un análisis detallado de la información que muestra este gráfico permite apreciar que todos los profesores y durante los tres meses que fueron reevaluados tuvieron un comportamiento favorable con relación al cumplimiento de sus funciones, a pesar de que las puntuaciones más bajas se continúan correspondiendo con los mismos profesores de la primera

medición. Las evaluaciones obtenidas en sentido general se corresponden con criterios de de muy bueno y excelente respectivamente.



Concluyendo son valoradas las puntuaciones finales para cada requisito, las que promediadas ofrecen un resultado general del indicador Conocimiento y dominio del trabajo. El gráfico # 3.5 manifiesta lo resuelto.

Durante los meses octubre, noviembre y diciembre de 2012 y según los resultados de los

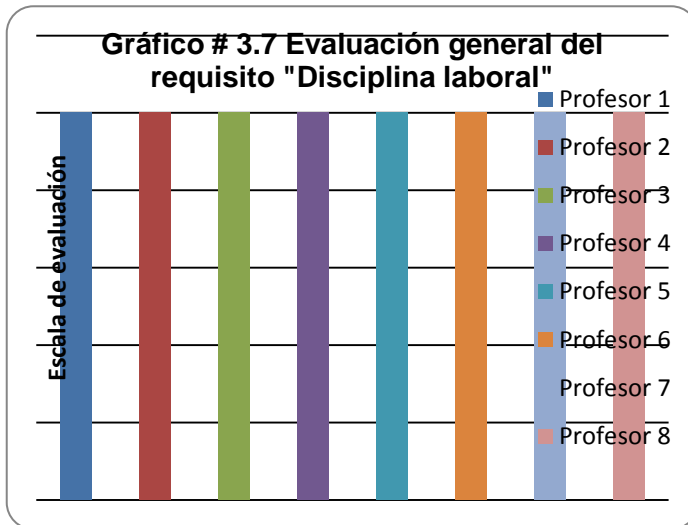
profesores muestreados se arriba a la conclusión que este indicador es evaluado de bien, con una calificación alcanzada de 4 puntos; poniéndose de manifiesto un mejor desempeño dentro de la organización.

d) Disciplina laboral

Los resultados fundamentales de este indicador se muestran seguidamente en la tabla # 3.3 de acuerdo con la escala aplicada.

| Tabla # 3.3 Resultados de las medidas disciplinarias aplicadas | | | | | | |
|---|---------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| Evaluado | Octubre 2012 | | Noviembre 2012 | | Diciembre 2012 | |
| | Medidas | Puntos | Medidas | Puntos | Medidas | Puntos |
| Profesor 1 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 2 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 3 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 4 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 5 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 6 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 7 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Profesor 8 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |

Se observó que el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta mejoraron al 100 %, al no tener que aplicarse medidas durante el período, por lo que



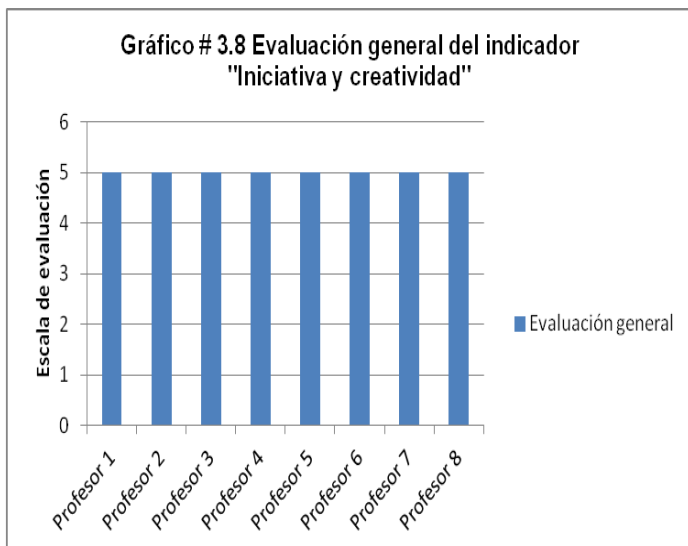
el comportamiento de este indicador al ser promediado para cada profesor obtuvo una calificación de excelente lo que evidencia un mayor comprometimiento de parte de los profesores con la institución.

De forma general, como se muestra en el gráfico, el indicador disciplina laboral refleja que el

desempeño de los técnicos durante el trimestre fue evaluado de excelente, haciéndolos sentirse más comprometidos con la organización.

e) Iniciativa y creatividad

Con relación a este indicador los resultados obtenidos luego de medirlo nuevamente

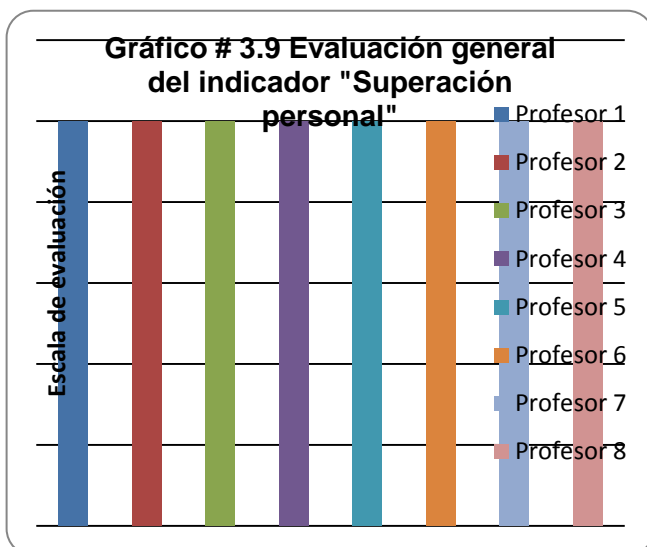


corroboran una mejora muy perceptible y un incremento considerable en la capacidad por parte de los profesores de dar soluciones novedosas y rápidas a los problemas que se presentan. Lo que demuestra que incidir sobre las actitudes laborales y curar la negatividad en el lugar de trabajo, puede repercutir en el desempeño.

La evaluación de este indicador

mejoró significativamente, viéndose motivados en la participación en la toma de decisiones dentro de la organización. Por lo que la evaluación final de este indicador fue de excelente. El gráfico # 3.8 refleja lo anterior.

f) Superación personal



Si se observa el gráfico # 3.9, es posible apreciar que los resultados de este indicador guardan estrecha relación con todas las acciones del procedimiento implementado, pero particularmente las acciones de capacitación posibilitaron que los profesores se preocuparan y motivaran aún más para cumplir con las funciones de su puesto. Sus

resultados mejoran si se comparan con la evaluación inicial efectuada a este mismo indicador.

Todos los profesores participaron con disposición en las actividades de capacitación diseñadas y además han buscado vías paralelas de superación. Por lo que valorando estos elementos de orden subjetivo y considerando la escala de calificación que fue definida con anterioridad, la evaluación que corresponde a este indicador es de excelente.

g) Cultura de producción o servicio

Dentro de este indicador se midieron dos requisitos que se analizan individualmente como siguen:

- Trato cortés, amable y respetuoso a los estudiantes, profesores y compañeros de trabajo

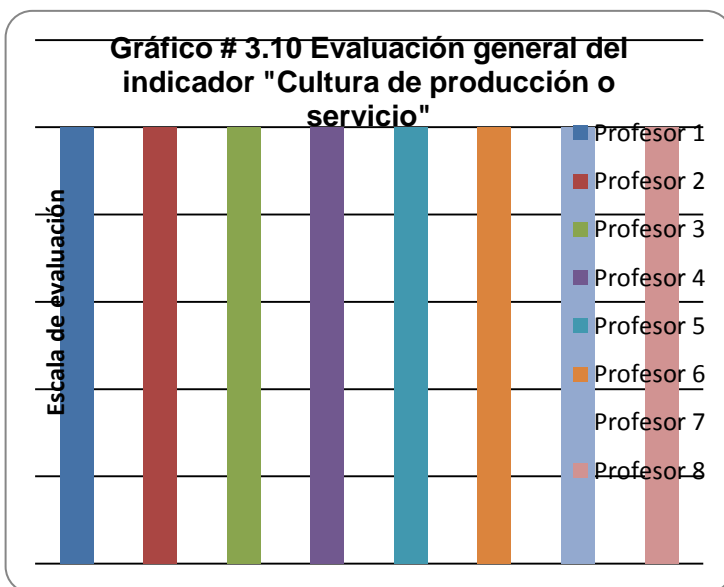
El trimestre se comportó sin quejas, lo que significa que el requisito se evaluó de excelente. La tabla # 3.4 recoge estos resultados.

| Evaluado | Mayo 2010 | | Junio 2010 | | Julio 2010 | |
|-----------|-----------|--------|------------|--------|------------|--------|
| | Quejas | Puntos | Quejas | Puntos | Quejas | Puntos |
| Técnico 1 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |

| | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|---|
| Técnico 2 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Técnico 3 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Técnico 4 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Técnico 5 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Técnico 6 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Técnico 7 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |
| Técnico 8 | - | 5 | - | 5 | - | 5 |

Las mejoras en las relaciones interpersonales y el trato entre los profesores y el resto de la comunidad educativa también evidencia que el procedimiento implementado; así como, las acciones que de este forman parte han posibilitado incidir de forma positiva en las actitudes de los profesores.

➤ Apariencia física, cuidado en el vestir



Una vez más la efectividad del procedimiento implementado permitió apreciar mejoras, sobre todo en este requisito, el cual en la fase inicial los profesores 2 y 3 presentaban dificultades con el mismo y luego de los debates y reflexiones efectuados, tanto de forma individual como grupal, los esfuerzos se traducen en resultados de mejora. De igual

forma que en el requisito anterior todas las calificaciones alcanzan el excelente.

El indicador Cultura de producción o servicio considerando los dos requisitos que lo conforman mostró finalmente calificación de excelente.

h) Relaciones humanas

Las relaciones entre compañeros mejoraron, tanto en el ámbito laboral como fuera de él; el nivel de aceptación en el colectivo mejoró, dado por la reflexión de los profesores ante sus propias actitudes, reconociendo individualmente los problemas

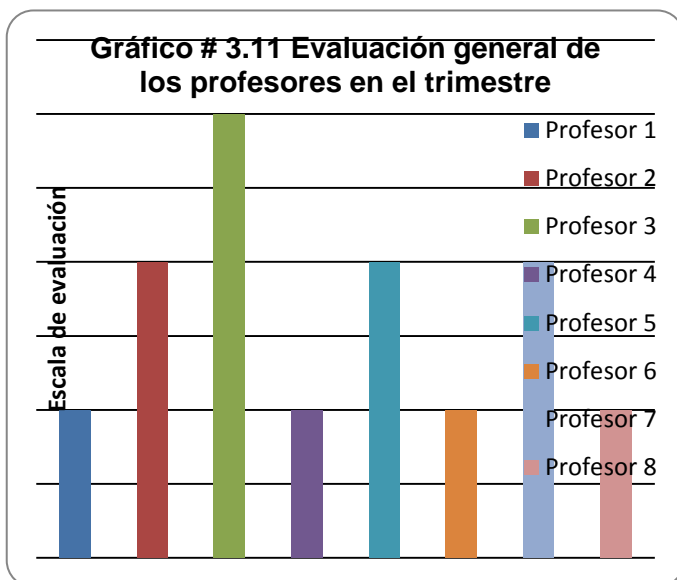
de actitud y cómo ellas podían tener un impacto negativo en sus relaciones. Lo que se corresponde con una evaluación de excelente.

Los resultados finales de la evaluación del desempeño de cada profesor en este momento de la investigación se recogen en la tabla # 3.5 que aparece a continuación.

| Tabla # 3.5 Resumen de resultados de evaluación del desempeño de los profesores (Fase 2) | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------|
| EVALUADOS | INDICADORES | | | | | | | |
| | Cump Obj y tareas | Calid trabaj | Conoc y dom trabajo | Discipl laboral | Iniciat y creat | Superac personal | Cultura de Prod o Serv | Rel hum |
| Profesor 1 | Muy bueno | Regul | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 2 | Muy bueno | Bien | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 3 | Excel | Bien | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 4 | Muy bueno | Regul | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 5 | Bueno | Bien | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 6 | Bueno | Regul | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 7 | Bueno | Bien | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |
| Profesor 8 | Muy bueno | Regul | Bien | Excel | Excel | Excel | Excel | Excel |

Como se puede apreciar, y valorando los resultados de la tabla anterior ha quedado demostrada la mejora en el desempeño de los profesores en el trimestre en la mayoría de los indicadores evaluados, según la escala aplicada al método elegido.

Cuando cada una de estas calificaciones que aparecen en esta tabla se promediaron se pudo obtener la evaluación final del desempeño individual para cada uno de los profesores investigados.



Como se aprecia en el gráfico # 3.11, y luego de interpretados los estadígrafos de la media y la moda, aplicada a los diferentes indicadores y para el caso específico de cada uno de los ocho profesores, da como resultado la calificación de bien, lo que confirma de manera integral la incidencia que tuvo el procedimiento sobre las actitudes laborales de los

profesores para lograr mejoras en su desempeño.

3.3.2.2 Resultados del métodos interactivo

Otro de los métodos empleados como parte de la evaluación realizada fue el método interactivo, donde se analizó, de conjunto entre el coordinador de aldea y cada profesor, los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores evaluados con anterioridad, permitiendo que visualizaran el indicador Calidad del trabajo como el que aún es factible de perfeccionar para conseguir mejores resultados en el futuro y proporcionándose un clima de comunicación más adecuado, a través del cual fue posible encontrar que aún persisten algunos elementos de insatisfacción con el puesto que deben ser atendidos.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Luego de implementado el procedimiento diseñado para mejorar el desempeño de los profesores de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná, a partir de la influencia sobre sus actitudes, los resultados alcanzados permitieron arribar a las siguientes conclusiones parciales.

- Se diseñó e implementó un procedimiento para modificar actitudes laborales que contó con diferentes herramientas de intervención que luego de implementado arrojó resultados que se relacionaron con un incremento de la

motivación tanto hacia las actividades del tipo interventivo que se desarrollaron como hacia las acciones de capacitación ejecutadas, además se logró una perspectiva de reflexión hacia sus actitudes individuales con una mayor madurez, un compromiso público con la modificación de las actitudes laborales más negativas que en ellos coincidió con la satisfacción en el puesto, un mayor involucramiento y compromiso con la organización, una mejora perceptible en la estabilidad de los técnicos en su puesto de trabajo y un incremento de los conocimientos exigidos.

- La reevaluación del desempeño, realizada 2 meses después de implementado el procedimiento, y utilizando tanto un método básico como uno complementario permitió evaluar nuevamente de forma integral el desempeño de los profesores, el cual en esta oportunidad fue catalogado de bien, porque indicadores como cumplimiento de objetivos y tareas y calidad del trabajo y conocimiento y dominio del trabajo no alcanzan la máxima calificación.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las consideraciones teóricas sobre las que se trabajó y los resultados de la implementación del procedimiento propuesto para mejorar el desempeño de los profesores a partir del procedimiento para mejorar actitudes laborales y considerando los diferentes métodos y acciones que lo conformaron se pudo concluir que:

1. El estudio de la problemática relacionada con las modificaciones en las actitudes laborales de los trabajadores en función de lograr mejoras en sus indicadores de desempeño, continúa siendo un aspecto de gran importancia y actualidad, sobre todo en organizaciones como las Misión Sucre, lo cual lo demuestra la literatura revisada; así como la cantidad de trabajos científicos que en todas partes del mundo se escriben sobre la temática.
2. El diagnóstico del desempeño de los profesores del PNFE de la aldea universitaria “República Argentina”, de Cumaná al realizarse en un primer momento de la investigación arrojó que su desempeño se evaluó de forma general de regular y los indicadores de peores resultados estuvieron relacionados con: el cumplimiento de los objetivos y tareas, la calidad del trabajo, el conocimiento y dominio del trabajo, la iniciativa y creatividad, la superación personal y las relaciones humanas.
3. El procedimiento propuesto constituyó una herramienta valiosa para el contexto de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná a partir de que el mismo se apoyó en una correcta combinación de métodos, acciones y herramientas, de motivación, de diagnóstico formación y de capacitación, todo lo cual luego de ser cuidadosamente estudiado podría perfectamente adaptarse a otros contextos con condiciones similares.
4. La implementación del procedimiento permitió incrementar los niveles de motivación tanto para la modificación de las actitudes laborales, como para la

capacitación; se estableció un compromiso grupal para la modificación de las actitudes laborales más negativas, se alcanzó un grado superior de madurez en los debates y se incrementó el nivel de los conocimientos exigidos para el puesto.

5. El procedimiento diseñado fue efectivo para modificar las actitudes laborales de los profesores del PNFE de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná a partir de que al efectuar una evaluación final de su desempeño los niveles avanzan de regular a bien como promedio, lo cual además está avalado por una moderada mejora en los indicadores de cumplimiento de los objetivos y tareas, calidad del trabajo y conocimiento y dominio del trabajo; así como, una mejora perceptible en la disciplina laboral, un mayor reconocimiento de la necesidad de superación personal, un desarrollo más eficiente de iniciativas para acometer sus tareas y una mejora perceptible de las relaciones humanas entre ellos, lo que fue posible a partir de un mayor involucramiento y compromiso organizacional que dio al traste con una mejora discreta de la satisfacción en el puesto.

RECOMENDACIONES

- ❖ Continuar perfeccionando los indicadores y su escala de evaluación, con el objetivo de que los resultados y modificaciones del desempeño sean cada vez mejor medidos y más precisos.
- ❖ Generalizar la implementación del procedimiento al resto de los programas de formación de la aldea a fin de obtener resultados más integrales que permitan continuar mejorando los niveles de satisfacción para con el puesto de los profesores y en correspondencia su desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Aberich , 2000 en Bohnsack, R (2002) “ Group Discusión and Focus Groups”, Londres: Sage : pags 214-221 .
- Alport, G. W.(1935). Attitudes, en C Murchison, ed.,Handbook of Social Psychology, Clark University Press, Worcester, pp 798-844.
- Antonio Hernández Mendo – Verónica Morales Sánchez (1999), La actitud en la practica deportiva: concepto (España) Lecturas :Educación Física y Deportes revista digital .Buenos Aires. Año 5 No.18 – Febrero 2000. <http://www.efdeportes.com>.
- Arias, F. G. (2006). “El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica” (5ta ed.). Caracas: Episteme. Pág. 47
- Barsee, C. (2000). Equipos efectivos para la competitividad de las empresas. Administrarse hoy (México), 78, 21-26.
- Bello, Z y Casales, J. C. (2001) Psicología social. La Habana. Editorial Félix Varela, 2005.
- Blau G.J ,(1985), “A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement,” *Journal of Vocational Behavior* (August 1985), pp. 19—36 .
- Blau G.J. ,(1986) “Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism,” *Journal of Management* (Winter 1986), pp. 577—84;
- Blum, M. Y Taylor, J. (1977). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Triallas.
- Blumer (1969) en Mangold, W (1973) : “ Groppendis Kussionen”. Stuttgart: Enke: : pags 228-259 .
- Boal K. and. Cidambi R, Canada (1984) “Attitudinal Correlates of Turnover and

Absenteeism: A Meta Analysis," paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada, 1984

Carey M, Smith WM.(1994), Capturing the group effect in focus group: a special concern in analysis. *Qual Health Res* 1994; February: 123-27.

Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (1995), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. Colombia.

Cloke. K. (1994), 14 Valores que necesitamos par humanizar la forma en que trabajamos/ Kenneth Cloke y Joan Glodsmith. Ed Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana 1996.

Conner, D. (1992). *managing at the speed of change*. Chicago: Villard Books.

Cuesta , Armando. "Organización del Trabajo y Psicología Social"/ Armando Cuesta. :La Habana, Ciencias Sociales 1990.

Davis, K. y Newstrom, J (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10^a ed.). México: McGraw- Hill.

De Faria, M (2000). *Desarrollo organizacional*. México: Limusa.

De la Garza, M .T. (2002). *Diagnostico de educación tecnológica en el municipio de Celaya y sus áreas de influencia*. Celaya, Gto.: Presidencia municipal.

Ephraim Yuchtman, Stanley E. Seashore .A (1965), *System Resource Approach to Organizational Effectiveness* .*American Sociological Review*, Vol. 32, No. 6 (Dec., 1967), pp. 891-903

Fazio Russell, & Roskos H-Ewoldsen, David R (1994). Acting as we feel: Whon and how attitudes guide behaviour. In Sharon Shavitt & Timothy C.Broch (Eds). *Persuasión : Psychological insights and perspectives* pp.71-93. Boston: Allyin. & Bacon.

Fishbein, M. Y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. New York: Addison- Wesley.

Fleming . C and W.H. Levie (eds.) (1993), *Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Sciences*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1993).

From Erich (1941): *Miedo a la Libertad*. Editorial Paidós. Tercera Edición en español (1957). Buenos Aires.

García, S *La Dirección Por Valores*/Salvador García y Simón L Dolan. Mc Grau Hill, 1997.

Georgopoulos y Tannenbaum (1957) en Lusthaus, Ch. (1995). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. En [http:// www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)

Guba y Lincoln, (1981) en Bohnsack, R (2002) “ Group Discussion and Focus Groups”, Londres: Sage : pags 214-221 .

Handa y Adas (1996) en Lusthaus, Ch. (1995). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. En [http:// www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)

[http:// es. Wikipedia. Org/wiki/Actitud](http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud).

Jans NA (1983), “Organizational Factors and Work Involvement” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (June 1985), pp. 382—96.

Katz Z,D.y Stottland, E.A(1959). A preliminary statement to a theory of attitude structure and change , en KOCH(ed), citado en MAYOR Y PINILLOS (1989). *Creencias, actitudes y valores*, Madrid, Alhambra,vol.III, 423-475.

Kleck & Weaton (1957) [http:// www. Biopsychology. org/tesis-pilar-La Educación de la creatividad.Pilar Gonzalez, 1981](http://www.biopsychology.org/tesis-pilar-La%20Educaci3n%20de%20la%20creatividad.Pilar%20Gonzalez,%201981).

Krech ,D y Krutchfield R.S (1948) *Theory and Problems of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill

Lorenzo, García Raquel; ,*Seminario de Accesoría a Distancia*, la Habana 2001, *Gestión del Conocimiento y la Tecnología GECYT*

Mc Keman , (1999) en Bohnsack, R (2002) “ Group Discussion and Focus Groups”, Londres: Sage : pags 214-221 .

- Medina Gómez, L. (1996). Sistema para la Evaluación del Desempeño de Directivos y Empleados de Hoteles de la Cadena de Turismo ISLAZUL. Tesis de Maestría. ISPJAE.
- Merton, (1999) en Bohnsack, R (2002) “ Group Discusión and Focus Groups”, Londres: Sage : pags 214-221 .
- Misumi, August (1993) J., “Attitudes to Work in Japan and the West,” *Long Range Planning* August 1993), pp. 66—71.
- Mitjáns Martínez, Albertina. La relación entre personalidad, creatividad y motivación: implicaciones en la práctica educativa. Revista Cubana de Psicología Vol.8, No.2-3, La Habana, 1991
- Newcomb, T.M (1959) individual systems of orientation. En S.Koch(Ed). *Psychology: A study of a science*. Vol.3. New York: McGraw-Hill
- Oskamp,S. (1984) *Applied social psychology*. New Cork: Prentice Hall.
- Papua, J (2002). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Patel V kaufmann (1994) en Lusthaus, Ch. (1995). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. En [http:// www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)
- Patton, (1984) en Bohnsack, R (2002) “ Group Discusión and Focus Groups”, Londres: Sage : pags 214-221 .
- Paz Gutiérrez, M. y M.de Salina. *Técnicas de creatividad*. En Julián Betancourt Morejón. *Teorías y prácticas sobre creatividad y calidad*. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Academia, 1992
- Pilar González. *Las Actitudes y sus Cambios*. La Educación de la Creatividad, 1981.
- Pollock, 1955 en Mangold, W (1973) : “ Groppendis Kussionen”. Stuttgart: Enke : pags 228-259 .
- Rabinowitz .S and D.T. Hall, (1970), “Organizational Research in Job Involvement,” *Psychological Bulletin* (March 1977), pp. 265—88.

- Robbins, S. (1992). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones (3^a ed). México: Prentice hall.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Creatividad en la empresa. México: Editorial Pax México, 1978.
- Sarnoff, I (1960). Reaction formation and cynism, *Journal personality psychology*, Nueva York, Chandler.
- Sherikf, C.W, Sherikf, M, and Nebergall, R.E (1965). Attitude and attitude change: The Social Judgment-involvement approach. Philadelphia; W.B.Saunders
- Smith P.C (1992) "In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?" in C.J. Cranny, P.C. Smith, and EF. Stone (eds.), *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 5—19.
- Steers, Richard M.(1975), Factors Affecting Job Attitudes in a Goal-Setting Environment *The Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 1 (Mar., 1976), pp. 6-16
- Stoner, J. Administración Quinta Edición.
- Sullivan L, Dukes K, Harris L, Dittus R, Greenfield S, Kaplan S. A comparison of various methods of collecting self-reported health outcomes data among low - income and minority patients. *Med Care* 1995; 33: AS183-94.
- Thomas W y Znaniecki F (1918). The polishin Europe and American, vol.I,Univ. Chicago Press.
- Wukmir (1967) [http:// www. ef deportes.com/efd 18 a/ actitud.htm](http://www.efdeportes.com/efd18/actitud.htm)
- Zammuto (1982) en Lusthaus, Ch. (1995). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. En [http:// www.idrc.ca](http://www.idrc.ca).