



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“SUPERVISIÓN Y CONTROL DE PERSONAL CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN LA I.E.
SAN SALVADOR, EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR – LA
LIBERTAD, 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Libny Jhann Diaz Arteaga
Bach. Ivi Blanca Flores Muñoz

Asesor:

Dr. Alex Hernández Torres

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

A nuestros padres, porque creyeron en nosotros y porque nos sacaron adelante, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera, y porque el orgullo que sienten por nosotros fue lo que nos hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiramos su fortaleza y por lo que han hecho de nosotros.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, damos gracias a Dios por habernos dado el tiempo necesario para realizar este trabajo, por habernos permitido conocer a muchas personas que colaboraron con nosotros para llegar a la culminación de esta tesis y porque en todo momento, aunque no siempre lo percibimos, él estuvo con nosotros.

A nuestras familias, en particular a nuestros padres por la confianza y comprensión.

A nuestros profesores, a quienes consideramos personas muy profesionales y con gran capacidad humana.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS	56
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	87
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°01: Escala de valoración de la percepción de la supervisión y control	14
TABLA N°02: Escala de valoración de las rubricas de desempeño laboral	15
TABLA N°03: Validación de la Escala Likert, sobre valoración de Supervisión y control.....	17
TABLA N°04: Validación de las rúbricas de observación en aula	20
TABLA N°05: Retraso en la entrada a su centro de trabajo	20
TABLA N°06: Ausencias a su centro de trabajo	22
TABLA N°07: Registro de asistencia en su centro de trabajo	23
TABLA N°08: Justificación de inasistencias	24
TABLA N°09: Dispositivo que utiliza la institución educativa para registrar asistencia	25
TABLA N°10: Informe de las labores que realiza.....	26
TABLA N°11: Supervisión autocrática.....	27
TABLA N°12: Supervisión democrática	28
TABLA N°13: Supervisión liberal.....	29
TABLA N°14: Visitas de supervisión que recibe al mes	30
TABLA N°15: Conocimiento del instrumento con el que es supervisado	31
TABLA N°16: La supervisión como seguimiento.....	32
TABLA N°17: La supervisión como asesoramiento.....	33
TABLA N°18: La supervisión como orientación.....	34
TABLA N°19: La supervisión como contribución a su formación profesional	35
TABLA N°20: Involucramiento de los estudiantes	36
TABLA N°21: Uso óptimo del tiempo	37
TABLA N°22: Fomento del razonamiento y pensamiento crítico	38
TABLA N°23: Evaluación al progreso de los alumnos	39
TABLA N°24: Clima en el aula.....	40
TABLA N°25: Mecanismo de regulación de conductas.....	41

TABLA N°26: Niveles de desempeño docente	43
TABLA N°27: Correlación entre involucramiento de sus estudiantes y la supervisión y control	43
TABLA N°28: Correlación entre uso óptimo del tiempo y la supervisión y control	44
TABLA N°29: Correlación entre el fomento del razonamiento y pensamiento crítico con la supervisión y control	45
TABLA N°30: Correlación entre la evaluación al progreso de los alumnos y la supervisión y control	45
TABLA N°31: Correlación entre clima de aula y supervisión y control	46
TABLA N°32: Correlación entre mecanismo de regulación de conductas y la supervisión y control	47
TABLA N°33: Resumen de procesamiento de casos	48
TABLA N°34: Desempeño docente-supervisión y control tabulación cruzada	49
TABLA N°35: Prueba de Chi Cuadrado	49

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°01: Retraso en la entrada a su centro de trabajo.....	20
FIGURA N°02: Ausencias a su centro de trabajo	20
FIGURA N°03: Registro de asistencia en su centro de trabajo	22
FIGURA N°04: Justificación de inasistencias	23
FIGURA N°05: Dispositivo que utiliza la institución educativa para registrar asistencias.....	24
FIGURA N°06: Informe sobre las labores que realiza	25
FIGURA N°07: Supervisión autocrática.....	26
FIGURA N°08: Supervisión democrática	27
FIGURA N°09: Supervisión liberal	28
FIGURA N°10: Visitas de supervisión que recibe al mes	29
FIGURA N°11: Conocimiento del instrumento con el que es supervisado	30
FIGURA N°12: La supervisión como seguimiento.....	31
FIGURA N°13: La supervisión como asesoramiento.....	32
FIGURA N°14: La supervisión como orientación.....	33
FIGURA N°15: La supervisión como contribución a su formación profesional	34
FIGURA N°16: Involucramiento de los estudiantes	36
FIGURA N°17: Uso óptimo del tiempo	37
FIGURA N°18: Fomento del razonamiento y pensamiento crítico	38
FIGURA N°19: Evaluación al progreso de los alumnos	39
FIGURA N°20: Clima en el aula.....	40
FIGURA N°21: Mecanismo de regulación de conductas.....	41
FIGURA N°22: Niveles de desempeño docente	42

RESUMEN

En el presente estudio se busca determinar la relación que existe entre la supervisión y control de personal con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad; para recoger información en cuanto a la supervisión y control se aplicó una Escala Likert y para observar el desempeño laboral se aplicó una rúbrica de observación en aula observándose a un total de 37 docentes. La investigación es de tipo básica puesto que el estudio admite incrementar o afianzar conocimientos y, de nivel descriptivo correlacional, porque tiene la finalidad de determinar el grado de relación entre las dos variables en observación y se ejecutó bajo el diseño no experimental, transversal, descriptivo correlacional. Mediante la investigación se ha llegado a determinar que existe una relación significativa directa, entre supervisión y control y desempeño laboral de los docentes, en tanto que al aplicar el análisis de Correlación de Pearson en los seis aspectos que implica el desempeño laboral docente todos los p valor son menores que 0.05; es decir, a mayor supervisión pedagógica mayor desempeño laboral de los docentes.

Palabras clave: Supervisión y control, desempeño laboral, estrategia organizacional, evaluación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La presentación investigación se realizó en la carrera de Administración que a su vez se ha derivado en líneas de investigación tales como Gestión y Desarrollo del talento humano en las organizaciones, Gestión del Talento Humano; que al final se derivaron en un solo tema específico que se denomina Desempeño Profesional. En el mencionado tema ya específico se ha observado una situación problemática que viene a ser el “Inadecuado desempeño profesional del personal docente relacionado a la supervisión y control del personal con el desempeño laboral del personal docente en la I.E. “San Salvador - Bolívar” en el periodo 2017 en la provincia de Trujillo. En este contexto, se puede observar hechos empíricamente verificables y existen posibles explicaciones que nos plantea la bibliografía actual. Uno de los síntomas observados son las capacitaciones, inexistente en sus planes de trabajo interno, tanto para el personal docentes como administrativo de esta institución; debido a la falta de perspectiva y liderazgo del personal directivo de la institución, quienes están más abocados a las labores administrativas de su cargo, descuidando el desarrollo del talento, habilidades y desempeños de sus trabajadores. En consecuencia, podemos afirmar que el personal de la IE. “San Salvador”, tiene cero horas en capacitación brindada por la propia institución, durante los tres últimos años indagados, (Plan de trabajo - capacitaciones 2014-2016). Otro de los síntomas encontrados, lo tenemos en la formación en servicio de todo el personal; la misma que también podemos calificar como deficiente, por cuanto solo el 27% de docentes, como promedio de los tres últimos años, demuestran que han participado en algún evento de capacitación

realizado por alguna institución externa, con certificaciones promedio de 90 horas anuales. Aún, empeora la situación en el personal administrativo de la institución, quienes ninguno demuestra tener alguna hora de capacitación en los tres últimos años indagados. Lo cual conllevaría a brindar un mal servicio educativo a sus usuarios, por el inadecuado desempeño profesional dentro de la Institución, (Legajos personales). Otro síntoma encontrado dentro de la Institución es el tiempo que toma el nuevo personal contratado para adaptarse a su centro de trabajo, que toma un promedio de un mes para su adaptación, el mismo que también afecta el desempeño profesional del talento humano dentro de la institución, (Comité de contratación 2014-2016). Otro indicio que está influyendo en el desempeño laboral, es también la ausencia de monitoreo que realiza el personal directivo; en el año 2014, solo el 52% de docentes fue monitoreado; el 2015, el 58% y el 2016, solo el 47%. Y el personal administrativo no cuenta con ninguna situación de monitoreo del trabajo que realizan. Además, el personal docente que cuenta con ficha de monitoreo son en su totalidad personal contratado y unos pocos nombrados, (Fichas de monitoreo 2014-2016). Y para terminar el último de los síntomas encontrados, está en la poca pericia del personal jerárquico, para planificar, implementar, ejecutar la supervisión y control de su personal a cargo, por la casi nula asistencia técnica por parte del órgano inmediato superior (Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL), que los implemente en elaboración, aplicación y tratamiento de los instrumentos de supervisión. Mencionan que participan en por lo menos en dos reuniones al año en la UGEL, pero que éstas son solo informativas de trabajo administrativo, más no de desarrollo del talento humano, (Entrevista a personal Directivo). En consecuencia, si los hechos que hemos detallado continúan en la IE. “San Salvador - Bolívar”, el servicio educativo que se

brinda será insatisfactorio para sus usuarios, sufriendo las consecuencias los estudiantes que se matriculan y terminan su educación secundaria en esta institución educativa. De hecho, a la pregunta realizada a los estudiantes, como: Si creen que su colegio cumple con sus expectativas de formación ¿Por qué?; 75% de alumnos del quinto grado, afirman que “no”; porque al salir del colegio les será difícil ingresar a una universidad, otros mencionan que tendrán que ir a prepararse uno o dos años a una academia. Esta perspectiva de los estudiantes hacia su colegio no es más que la corroboración del delicado desempeño laboral de sus docentes. (Entrevista a los alumnos de Quinto Grado, IE. “San Salvador”).

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre la supervisión y control de personal con el desempeño laboral de los docentes en la I.E. San Salvador, en la provincia de Bolívar – La Libertad, 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la supervisión y control de personal con el desempeño laboral de los docentes en la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad.

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar los procesos de la supervisión y control de personal en la I.E: “San Salvador” de la provincia de Bolívar – La Libertad.

Identificar los niveles de desempeño laboral del personal docente y administrativo en la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad.

Establecer la relación entre supervisión y control de personal y las dimensiones del desempeño laboral de la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar- La Libertad.

Rivera (2016), en su tesis: “Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín, 2016”, de la Universidad Cesar Vallejo, llego a la conclusion que en la variable Sistema de Control y supervisión de los colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín en al año 2016, de acuerdo a los datos obtenidos que fueron procesados y analizados por dimensiones, se observó que los colaboradores tuvieron mayor frecuencia de respuesta en la escala valorativa de “Eficiente”; para la dimensión “Implementación” el porcentaje de respuesta fue del 43%, para la dimensión “Proceso” fue del 38% y para la dimensión “Eficiencia” se observó un 48% lo que indica que los colaboradores perciben el sistema de control y supervisión como un sistema eficiente; en sus planes, objetivos, procesos, medidas de control y supervisión, monitoreo y con calidad competitiva, al citar a Samaniego (2013), destaca que, las Actividades de Control repercuten en la Eficiencia y Eficacia de la producción, a mayor control menor error, además de la obtención de mejores resultados. La Evaluación de Riesgos SI influye en los Resultados de la empresa, en este caso, teniendo en cuenta la evaluación de riesgos, se podría minimizar contingencias y prever gastos innecesarios.

Con respecto a la variable Desempeño laboral de los colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín en el año 2016; se puede observar que los colaboradores tuvieron mayor frecuencia de respuesta en la escala valorativa de “Alto”; para la dimensión “Planificación” el porcentaje de respuesta fue del 33%, para la dimensión “Relaciones interpersonales” fue del 43% y para la dimensión “Responsabilidad” se observó un 48% lo que indica que el desempeño laboral de los colaboradores según su percepción es “Alto”; ya que sus respuestas indican que los colaboradores trabajan de forma organizada, cumplen con los plazos establecidos, se anticipan a cualquier inconveniente suscitado y organizan su tiempo para cumplir con las tareas encomendadas, además de mostrar un alto grado de responsabilidad según las respuestas al cuestionario, ya que los trabajadores indicaron que el trabajo que realizan lo ejecutan con eficiencia, eficacia y evitan los errores en el desempeño de su trabajo.

Girón (2017), en la tesis: “Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los Docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huarney, 2017” de la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como objetivo general del trabajo de investigación: determinar la relación entre la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de “Huarney”, 2017, los resultados nos demuestran a través de la correlación de Spearman que el grado de asociación o relación que establecen las variables supervisión pedagógica y desempeño laboral es $r_{xy} = -0,569$, el cual expresa que la relación es fuerte y negativa, es decir, este resultado manifiesta que a mayor supervisión pedagógica menor es el

desempeño laboral, la teoría de supervisión pedagógica refuerza dicho resultado, cuando lo define como un proceso intencionado y sistemático de carácter técnico para optimizar las actividades pedagógicas, está centrado en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje.

En la relación entre la Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de “HUARMEY”, 2017, se ha obtenido un grado de asociación fuerte y negativa y se ha demostrado que la relación entre estas variables es muy significativa.

El nivel en que se encuentra la Supervisión Pedagógica a los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de “Huarney”, 2017 es mayormente bueno. El nivel en que se encuentra el Desempeño Laboral de los docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de “HUARMEY”, 2017 es totalmente bueno.

Callomamani (2014), en la tesis: “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores” de la ciudad de Lima, Perú en la Universidad Mayor de San Marcos, obtuvo como resultado del presente estudio pretende analizar y predeterminar la influencia de la Supervisión Pedagógica en el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores 1° La supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.863 entre los factores de estudio 2° El monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5% ,con una

correlación de 0.810 entre los factores de estudio 3° El acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio.

Báez (2017), en su tesis: “Supervisión pedagógica y desempeño docente en los procesos pedagógicos en la institución educativa emblemática Mariano Melgar. Breña”, de la Universidad César Vallejo, que tuvo como objetivo determinar la relación de la Supervisión Pedagógica y el Desempeño docente en los procesos pedagógicos en la institución educativa emblemática Mariano Melgar. Breña – 2016, desarrollada bajo el tipo de investigación básica descriptiva, con diseño no experimental a nivel correlacional transversal, quien llegó a las siguientes conclusiones: En cuanto al objetivo general planteado se pudo determinar que existe una relación positiva alta y significativa entre la supervisión pedagógica y el desempeño docente en los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Emblemática Mariano Melgar, Breña, al obtenerse como coeficiente de correlación = 0,805 y al evidenciar que el valor de $p= 0,000 < 0,05$; En cuanto al objetivo específico primero planteado se pudo determinar que existe una relación positiva moderada y significativa entre la supervisión pedagógica y el uso pedagógico del tiempo del desempeño docente en los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Emblemática Mariano Melgar, Breña, al obtenerse como coeficiente de correlación = 0,568 y al evidenciar que el valor de $p= 0,000 < 0,05$; En cuanto al objetivo específico segundo planteado se pudo determinar que existe una relación positiva alta y significativa entre la supervisión pedagógica y el uso de herramientas pedagógicas del desempeño docente en los

procesos pedagógicos en la Institución Educativa Emblemática Mariano Melgar, Breña, al obtenerse como coeficiente de correlación = 0,760 y al evidenciar que el valor de $p= 0,000 < 0,05$; En cuanto al objetivo específico tercero planteado se pudo determinar que existe una relación positiva moderada y significativa entre la supervisión pedagógica y el uso de materiales y recursos educativos del desempeño docente en los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Emblemática Mariano Melgar, Breña, al obtenerse como coeficiente de correlación = 0,583 y al evidenciar que el valor de $p= 0,000 < 0,05$; En cuanto al objetivo específico cuarto planteado se pudo determinar que existe una relación positiva moderada y significativa entre la supervisión pedagógica y la gestión del clima escolar del desempeño docente en los procesos pedagógicos en la Institución Educativa Emblemática Mariano Melgar, Breña, al obtenerse como coeficiente de correlación = 0,487 y al evidenciar que el valor de $p= 0,000 < 0,05$.

Calvo (2015), en la tesis: “Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la Institución Educativa Emblemática 'Toribio Rodríguez de Mendoza' - San Nicolás, 2014”, en Trujillo Perú; tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre la supervisión pedagogía y el desempeño profesional docente en la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014; ejecutada bajo el paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño descriptivo correlacional, quien llegó a los siguientes conclusiones: La investigación revela que existe una relación directa y significativa entre la supervisión pedagógica y el desempeño profesional que presentan los docentes de la Institución Educativa

Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es $r = 0,892$ con un valor p igual a $0,000$ ($p < .05$), es decir, a mayor supervisión pedagógica, mayor Desempeño profesional docente. La investigación demuestra que existe una relación directa y significativa entre la verificación/control pedagógico y el desempeño profesional que presentan los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es $r = 0,816$ con un valor p igual a $0,000$ ($p < .05$), es decir, a mayor verificación/control pedagógico favorece el cumplimiento de funciones y contribuye a mejorar el desempeño docente, con lo cual se comprueba la primera hipótesis específica de investigación. La investigación demuestra que existe una relación directa y significativa entre el monitoreo pedagógico y el desempeño profesional que presentan los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es $r = 0,810$ con un valor p igual a $0,000$ ($p < .05$), es decir el monitoreo pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional, con lo cual se comprueba la segunda hipótesis específica de investigación. La investigación revela que existe una relación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño profesional que presentan los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Toribio Rodríguez de Mendoza” – San Nicolás, 2014, según la prueba de correlación de Pearson, cuyo valor es $r = 0,881$ con un valor p igual a $0,000$ ($p < .05$), es decir, el acompañamiento pedagógico permitió revalorar el trabajo que realizan los

docentes en el aula, ayudarlos en situaciones didácticas concretas y contribuir en la reflexión acerca de qué es un profesional docente en permanente formación y a mejorar la calidad el desempeño profesional docente.

Balzán (2015), realizó un estudio denominado “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”. El objetivo de la investigación era determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa de Educación en el Municipio Escolar N° 4 de Maracaibo, Estado Zulia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional, de campo con un diseño no experimental, transeccional-transversal. Los resultados obtenidos permitieron establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño del docente hay una relación significativa muy alta lo que significa que en la medida que aumenta el valor de acompañamiento pedagógico del supervisor, la variable desempeño docente aumenta de manera alta y significativa. Variable Acompañamiento pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultados un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de casi siempre con 36.25%.

Callomamani (2013), en la tesis: “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; tiene como objetivo: Determinar si la Supervisión Pedagógica influye en el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores; ejecutada mediante el tipo de investigación es nivel descriptivo correlacional, cuyo diseño es no experimental y de naturaleza transversal;

quienes llegaron a las siguientes conclusiones: Según el modelo de regresión se obtiene 0.863 lo que nos indica influye significativamente la supervisión pedagógica en el desempeño laboral del docente, es decir a mayor supervisión pedagógica mayor desempeño laboral del docente. Los resultados muestran que existe correlación entre la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes. Asimismo, se demuestra que influyen los factores de la supervisión pedagógica al desempeño laboral de los docentes. La mayoría (46,4%) de los docentes califica monitoreo pedagógica como regular. En cuanto al acompañamiento pedagógico el 58% de los docentes califican regular. Lo que respecta al desempeño laboral de los docentes, los resultados evidencian que en nivel de planificación, integración de teoría con la práctica y actitudes – valores del docente, la mayoría de los estudiantes califican bueno. Los estudiantes califican nivel regular al desempeño laboral de los docentes en: dominio de contenidos, mediación de aprendizaje y evaluación.

2.2.1. Administración de recursos humanos. La sociedad experimenta constantemente cambios, explica Alfaro (2012), se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social. Por otro lado, Mondy (2010), explica que la administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En

consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante... Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

2.2.1.1. Características de la administración de personal. Alfaro (2012), explica que la mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, comparten, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas. La sociedad y la industrialización van de la mano, no se puede hablar de un avance del ser humano haciendo a un lado los avances en las diferentes áreas del conocimiento, entre más complejas se vuelvan las organizaciones, más difícil es para el ser humano su integración a la misma. Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Ciertas características de los recursos humanos, son las que a continuación se mencionan Sánchez (como se citó en Alfaro, 2012):

a. “No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de

recursos. Conocimientos, experiencia, habilidades, son patrimonio personal.”

b. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal, por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.

c. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles. “Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones”.

d. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal. e. “Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.” En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio (Alfaro, 2012).

2.2.1.2. Funciones de la administración de personal. A decir de Mondy (2010), quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH, hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: a. La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La dotación de personal implica el análisis de

puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, funciones. El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. Tiene un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la ARH, incluyendo la planeación, el reclutamiento y la selección. La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir, de forma anticipada, la oferta interna y externa de personas con los puestos de trabajo en una organización a lo largo de un periodo específico. b. El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo. El desarrollo de la organización (DO) consiste en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo. El desarrollo de la organización se aplica a la totalidad de un sistema, como una compañía o una planta [o una institución educativa]. c. La remuneración constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. d. La seguridad se refiere al hecho de

proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización. e. Relaciones con los empleados y relaciones laborales. (Mondy, 2010)

2.2.2. Gestión del desempeño. Muchas organizaciones desempeño era un programa de evaluación retrógrado y cuyo dueño, era RRHH. Ya no es así. La gestión del desempeño se ha reinventado con propósito nuevo y progresista: ser un proceso de negocio eficaz y enfocado, que mejora el compromiso del empleado e impulsa los resultados del negocio. Los nuevos procesos de gestión del desempeño pueden o no incluir calificaciones anuales, pero en general, tienden a enfocarse menos en la evaluación y más en establecer metas más ágiles, retroalimentación frecuente, coaching, y desarrollo. El foco pasó de calificar, a ayudar a los gerentes a dirigir a su gente para tener éxito. Al cambiar este “ingrediente”, RRHH, es hoy capaz de generar un mayor impacto en la gente. Hoy el mundo laboral es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial quieren una retroalimentación frecuente, y consejos acerca de la evolución de su carrera, no les interesan revisiones que se hacen una sola vez al año. La retroalimentación (de abajo hacia arriba) que se recibe por parte de los empleados, y que frecuentemente se obtiene a través del proceso de compromiso; ayuda a los gerentes a identificar sus propias debilidades y a mejorar su desempeño. La retroalimentación y el manejo del equipo también son

fundamentales en el rediseño de la gestión del desempeño. Los nuevos modelos establecen metas centradas en el equipo y desarrollan herramientas para ayudar a los equipos a mejorar la colaboración y el desempeño. La retroalimentación (de abajo hacia arriba) que se recibe por parte de los empleados y que frecuentemente se obtiene a través del proceso de compromiso, ayuda a los gerentes a identificar sus propias debilidades y a mejorar su desempeño. Esto, a su vez, hace que el proceso de gestión del desempeño desarrolle tanto a los líderes, como a sus equipos. Finalmente y como era de esperarse, la información se está convirtiendo en un tema muy relevante en el proceso de gestión del desempeño, y nuevas herramientas están acelerando este desarrollo. (Deloitte University Press, 2015).

2.2.2.1. Administración y evaluación de desempeño. En relación a la administración del desempeño Mondy (2010), explica que es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. Aunque cada función de RH contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las

recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua. Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. Si es necesario mejorar las habilidades de un empleado, se requiere de capacitación. Con los sistemas de administración del desempeño, la capacitación tiene un vínculo directo con el logro de la eficacia organizacional.

2.2.2.2. Evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. La evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludir la maestría. Si esto es así, ¿por qué no eliminarla? En realidad, algunos administradores la eliminarían si no necesitaran dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y

defender las decisiones de personal. La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. Por consiguiente, abandonar el único programa que incluye el término desempeño en su nombre y que considera a los empleados como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño. Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional (Mondy, 2010).

2.2.2.3. Factores que intervienen en el desempeño laboral. Según Machado (2013) Tenemos los siguientes factores: a. La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. b. Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo. c. Establecimiento de

objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables. d. Reconocimiento del trabajo realizado: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error si esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. e. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. f. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

2.2.2.4. Procedimientos del desempeño laboral. Según García (2016) tenemos los siguientes procedimientos: a. Preparación. Para la realización del proceso de gestión del desempeño laboral es necesario, casi ineludiblemente, comenzar con

una etapa preparatoria que consiste en la creación de las condiciones para su ejecución y sobre todo, el establecimiento de los compromisos de la dirección de la organización en que se aplicará en cuanto a su disposición al cambio, dado que significa una modificación en las formas de proceder. Por otra parte, resulta necesario valorar el estadio de desarrollo de las premisas que deben cumplirse a fin de garantizar que el procedimiento resulte viable en la entidad. Se definen como premisas a valorar las siguientes: Compromiso de la dirección con el proceso. - Definición de la estrategia organizacional y su derivación hasta el nivel de cargos. - Sistema de dirección organizacional con tendencia a la participación. - Clima laboral con tendencia positiva. - Orientación hacia la mejora. - Tendencia a dar prioridad al capital humano en el sistema de gestión organizacional. - Definición de un sistema de gestión integrado de recursos humanos. - Competencia del personal que se desempeña directamente en el sistema de gestión.

b. Análisis de la estrategia organizacional. Una vez tomada la decisión de aplicar el procedimiento ya sea de forma inmediata o después de haber realizado acciones que permitan el cumplimiento de las premisas, corresponde realizar el análisis de la estrategia y en especial de los objetivos a los diferentes niveles de la organización, el número de niveles está determinado por las características del objeto de estudio, siempre se requiere realizarlo hasta el nivel de cargo. Posteriormente, y con la finalidad de contribuir a la definición de las actitudes requeridas para el logro de la visión organizacional se procede al análisis de los valores en específico de la actitud que demandan.

c. Determinación de factores que influyen en el desempeño laboral. La tercera etapa tiene la finalidad de determinar los factores fomentadores, considerados

estos como los que influyen positivamente en el desempeño del directivo, en el momento del análisis o que se aprecie una tendencia a manifestarse como tales y los factores limitantes como aquellos que afectan la obtención de resultados. Ambos factores se expresan a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de la intervención y especialmente de los objetivos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral. Se definen los efectos del presente procedimiento como criterio de clasificación de los factores a los siguientes grupos: para las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes, entendido los conocimientos como lo que debe conocer) la orientación al trabajo (administrativos, económicos y socio psicológicos) y los medios para el trabajo (insumos, equipamiento y estructurales). d. Implementación de las mejoras. Según García (2015), esta etapa tiene como objetivo el desarrollo de los instrumentos metodológicos para la implementación de las acciones, las cuales están definidas en la presente investigación en función de los grupos de factores, lo que no niega la flexibilidad en su definición, tomando en cuenta las condiciones específicas de cada situación, las mismas se sintetizan en: Potenciar el mejoramiento de las competencias laborales que demanda el logro de los objetivos, incrementar la orientación al trabajo del personal que labora en función del logro de los objetivos, incentivar un nivel de aprovisionamiento de los recursos materiales y estructurales necesarios para el logro de los objetivos. Para la implementación de la acción dirigida a: Potenciar el mejoramiento de las competencias laborales, se determinación de las competencias que son necesarias para lograr un nivel de desempeño superior, se recomienda utilizar

las técnicas de entrevistas a especialistas y/o expertos y las dinámicas grupales.

El análisis de las competencias organizacionales se realiza con el objetivo de precisar las demandas que para mantenerse y/o elevarse que estas imponen a los miembros de la organización, en especial a los directivos. Mientras que el análisis de la estrategia tiene la finalidad de precisar que competencias se requieren para satisfacer las demandas expresadas en los indicadores. Una vez establecidos los objetivos se determinan los contenidos correspondientes a cada objetivo, así como se valoran los vías, alternativas o estrategias más adecuadas para desarrollarlos, un aspecto importante en la concreción del plan de formación lo constituye la estimación del tiempo necesario el cual debe estar relacionado con el horizonte temporal con que impacta la necesidad, con los objetivos específicos y las competencias deseadas. Finalmente, se procede a la confección definitiva del plan de formación y su estructuración y aprobación, el cual se presenta para su aprobación inicialmente por los implicados y posteriormente en reunión de la organización, de forma individual o formando parte del plan de formación general. e. Implantación. La gestión del desempeño, es un proceso de mejoramiento continuo, en el cual pueden destacarse dos momentos importantes; el primero, la formulación y el segundo, la implantación. Una vez concluido el proyecto de sistema de gestión del desempeño resulta conveniente su comunicación a todos los implicados internos y externos al grupo, sobre todo la unidad organizativa a que pertenece. Por último, es necesario realizar la prueba que consiste en la aplicación, en condiciones reales, de la nueva forma de proceder, a fin de comprobar el nivel de funcionamiento, a partir de su evaluación. f. Evaluación. Esta fase tiene el objetivo de realizar el control de la

gestión del desempeño, para ello, se hace un análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las etapas anteriores, en especial los resultados asociados al directivo. Dado que el mismo participó y por tanto conoce los objetivos a lograr, las actividades a desarrollar, las competencias que debe poseer, la situación del resto de los factores que limitan su desempeño y la gestión realizada es factible no sólo la evaluación sino también la auto evaluación sistemática por éste. En síntesis, la evaluación contempla: Impacto en la organización, nivel de cumplimiento de los objetivos individuales, impacto en los factores inhibidores del desempeño, índice de disminución de la brecha en las competencias, tendencia del clima y la satisfacción laboral, índice de mejoramiento del desempeño.

2.2.2.5. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral. Según García (2015) tenemos el objetivo de la evaluación del desempeño laboral. Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes: a. Adaptación del individuo al cargo. Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida. Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los Empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa. b. Ascensos e incentivos. En La mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas u conflictos por los

trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro por qué se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos para la evaluación del desempeño en las instituciones es evitar es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o por qué no. c. Estímulo a la mayor productividad. Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las empresas e instituciones es conocer a que trabajadores de les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un documento o un reconocimiento verbal.

2.2.2.6. La retroalimentación durante el ciclo de desempeño. López & Piedra (2001), explican que después de haber establecido objetivos que orientan al empleado en su trabajo hacia las metas generales de la organización y del programa y con una descripción del puesto que identifica las obligaciones más importantes de su cargo, el empleado está equipado con dos de las herramientas más importantes para enfocar su trabajo. Las responsabilidades del supervisor incluyen proporcionar retroalimentación al empleado a lo largo del año: -Evaluar la necesidad de capacitación o herramientas para cumplir con los objetivos/el trabajo, -Alentar y elogiar cuando se logran los objetivos e -Identificar problemas relacionados con el desempeño que puedan surgir durante el año. Es importante que los empleados sientan que tienen acceso a los supervisores y que pueden discutir con ellos temas de trabajo y cambios o problemas que deben ser considerados. Además, los supervisores deben estar enterados del progreso en el cumplimiento de los objetivos, así como de cualquier dificultad que pueda surgir

relacionada con el desempeño para ocuparse de ella oportunamente. Si bien las medidas apropiadas dependen de cada situación individual, algunas medidas generales se aplican a todas las situaciones: -Identificar cuál es la causa de la situación; -Ser directo y específico al proporcionar retroalimentación así el empleado entiende claramente a qué debe prestarle atención y cómo; y -Trabajar con el empleado, según sea apropiado, para elaborar un plan y un cronograma para mejorar el desempeño.

2.2.2.7. Supervisión y Control. La supervisión y control son mecanismos preventivos y correctivos adoptados por la administración de una entidad, son actividades, técnicas especializadas que permiten la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias y tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. (CMIC Victoria, s.f.)

2.2.2.7.1. Supervisión. Esta variable será descrita en la medida en que es importante determinar qué se entiende por control y supervisión en relación al desempeño laboral. Es decir, nos abocaremos a deslindar cualquier otra definición que no se ajuste al objetivo de la presente investigación. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción - CMIC - Delegación Victoria (2014), define a la supervisión como una actividad técnica y especializada que

tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. En estos últimos tiempos, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. Los objetivos de la supervisión son: mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada, desarrollar constantemente a los empleados de manera integral, monitorear las actitudes de los subordinados, contribuir a mejorar las condiciones laborales. (CMIC Victoria, 2014) “La investigación se considera relevante porque la ineficiencia en la implementación de un sistema de control trae consecuencias graves, como ineficiencia de la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas. Tanto como el sector público y privado son la clave para el desarrollo del país, y para ello debemos tener conocimiento sobre, aplicación de sus políticas y el cumplimiento de normas éticas” (Zarpan, 2015, pág. 65) Hace necesario que la gerencia municipal, diseñe y aplique los instrumentos de control

de gestión para la evaluación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna, para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos (Crisólogo, 2013). Del presente trabajo de investigación se concluye, para que toda iniciativa de la entidad tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua, para su implementación y fortalecimiento se debe promover la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos, favoreciendo así al logro de las actividades institucionales y mejorar el rendimiento y contribuir fuertemente en obtener una gestión óptima en todos los procesos y actividades donde se implemente.

A. Principios de la supervisión. La supervisión tiene una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operabilidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión son: -Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización. -La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular. -La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos: La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creativa de cada personalidad; La supervisión deberá proporcionar plenas

oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados; La supervisión deberá estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones; La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; primeras objeciones; La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo. -La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática. -La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo. -En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada. -La supervisión tiene que ser creativa. -La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto. -La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia del resultado que obtenga. Los

supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción - CMIC - Delegación Victoria, 2012, pág. 89)

2.2.2.7.2. Control de personal. El Grupo Edebé (s.f.), define al control de personal como un proceso administrativo desarrollado a través de una serie de instrumentos con el fin de conocer y registrar todas las incidencias que sobre presencia, puntualidad y desempeño se pueden dar entre el personal de una empresa. El control de personal es un proceso (una serie de etapas ordenadas) y que tiene como finalidad conocer las incidencias sobre la asistencia del personal que se dan en la empresa, para lo que se sirve de una serie de herramientas de recogida, registro y tratamiento de la información. La gestión del control de personal tiene como elemento fundamental la cuantificación del absentismo (Costumbre o práctica habitual de abandonar el desempeño de las funciones y deberes anejos a un cargo) laboral que se produce en la empresa. A. Objetivos del control de personal- Evaluación del desempeño. Detectar los problemas de funcionamiento del personal y determinar las causas que los producen para tomar decisiones que mejoren la situación. -Cumplimiento de la disciplina. Controlar el cumplimiento de las normas por parte de los trabajadores respecto a las entradas y salidas, el cumplimiento del horario de trabajo, la realización de horas extras, los permisos, las vacaciones, las licencias y los retrasos. (Grupo Edebé, s.f.) Otro de los objetivos que consideramos son de mucha importancia y abarca áreas y personal relacionados con nuestro objeto de estudio y para la correcta implementación de un control es; Cepeda (2014): “Efectividad Y

Eficiencia De Las Operaciones; Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.”; En este punto la idea principal va desde el inicio del monitoreo hasta el final de este, con un plan de acción se debe asegurar que se cumpla cada paso o proceso para poder con el mínimo de recursos lograr la máxima utilidad, según sea lo planteado por el objeto de estudio, es decir nuestra muestra que viene a ser la parte principal de la Institución .B. Control

Administrativo: Tomando en cuenta la variable de estudio debemos identificar para una mayor exactitud la clasificación ya que se cuenta con varias clasificaciones según sea su implementación, se consideró tomar estas como las más importantes para esta investigación y para su desarrollo, es por esto que la clasificación del monitoreo se presente de la siguiente manera. Según León (1995): “Control Administrativo; El control administrativo comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.” La presente investigación se centrará en el personal docente administrativo de la Institución, es por eso que se cree importante describir los puntos que abarca el monitoreo administrativo principalmente como son los métodos, procesamientos que se utilizaran para la implantación de dicho monitoreo; así mismo la importancia que tiene la política de la empresa como guía en este proceso y del personal. C. Componentes del control: - Ambiente de control. La variable control puede ser tratada para distintas áreas pero para

especificar la forma en la que se tratara esta variable en la investigación, detallaremos los componentes que tendrá dentro del proyecto de investigación en el área de estudio, tomando en consideración a, IMCP (1998): “Componentes del control; Ambiente de control: La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al monitoreo de sus actividades. Competencia se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad. Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.”; Como se puede observar se detalla elementos para que el monitoreo se efectuó de manera correcta y obtenga mejores resultados, para la realización de este en cada elemento se generan pautas ya sea para la labor de cada trabajador o administrativo que en este caso es en el que se centra la investigación, son criterios que deberíamos tomar en cuenta. Actividades de control. Un punto importante dentro de la investigación y al saber ya cuál es la definición de control, el área de aplicación, sus objetivos, entre otras cosas, debemos saber en sí que actividades son propias para la implementación de supervisión y control en el estudio de investigación y siendo más específicos en nuestra muestra, es así que se presentan las actividades de control específicas

para la investigación; García (1999): “Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Así como en toda organización, en el Instituto Pedagógico también es de vital importancia sus trabajadores ya que como dice son ellos quienes realizan las actividades que mantienen esta organización.

2.2.2.7.3. Estrategias para efectuar una supervisión y control exitoso. Rivera (2014), explica que cualquier persona que sea responsable de un equipo de trabajo dentro de una empresa, tendrá entre otras de sus funciones la de supervisar el trabajo de los miembros del equipo, pues de ello dependerá en gran medida, que los proyectos y objetivos se lleven a cabo de la mejor manera posible y sobre todo que ayuden a incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa. Supervisar significa revisar el trabajo de los demás, estar al pendiente de qué es lo que está haciendo el equipo y los elementos que lo integran, vigilar que todo se lleve a cabo de conformidad con las políticas y procedimientos de control interno establecidos por la organización, detectar errores y hacer una propuesta para corregir la situación. En mi experiencia me ha tocado ver toda clase de formas de supervisar, desde la gente que prefiere hacer toda la chamba porque no confía en el equipo, hasta el que se desentiende por completo de las actividades y delega todo a diestra y siniestra para no hacer absolutamente nada y dejar todo en manos del equipo. Por supuesto ambos

extremos del enfoque de supervisión son malos y nos llevarán al desastre total.

Los puntos finos en los que debemos poner mayor énfasis a la hora de ejercer funciones de supervisión son los siguientes: 1. Delegar de manera eficaz el trabajo: Saber delegar significa una distribución adecuada de las actividades que desarrolla el equipo de trabajo. Resulta toda una ciencia el saber cuánto, a quién y cómo delegar el trabajo, pues hay actividades que se deberán distribuir de acuerdo con las habilidades y experiencia de cada uno de los colaboradores. De ahí la importancia de conocerlos y asignarles responsabilidades que sabemos que las van a cumplir a cabalidad, que no nos van a fallar, que podemos contar con ellos porque tienen la capacidad necesaria para ejecutar las tareas de manera correcta y que sabemos que no nos dejarán botada la chamba para que al final nosotros terminemos haciendo esa labor que nos quitará tiempo valioso para dedicarnos a otras actividades de mayor peso específico dentro de la organización. 2. Entrenar y capacitar: Quien hace una labor de supervisión adecuada, también estará contribuyendo a la formación de futuros líderes dentro de la organización, porque es un puesto que permite detectar talento y aprovecharlo para poder colocarlo posteriormente en otros niveles dentro de la empresa. Es muy importante que las personas que realizan la función de supervisión en la empresa, se sigan capacitando, porque a pesar de que tengan la experiencia y capacidad técnica que requiere el puesto, tendrán que buscar los cursos, seminarios o cualquier otra actividad académica que contribuya a estar lo mejor preparados posible para enfrentar los cambios y actualizaciones constantes que cada profesión tiene conforme transcurre el tiempo, además de que al estar capacitado será la base de comprensión y ejecución de las tareas que

se asignen al personal. 3. No ser un capataz: Aunque no lo crean, todavía hay supervisores que piensan que tienen a esclavos y no colaboradores como equipo de trabajo y se empeñan en hostigarlos y a tratarlos como si fueran máquinas. Los que realizan una supervisión efectiva les da gran valor a los miembros del equipo, procurando comprender y entender los problemas a los que se enfrentan, los ayuda a completar las tareas y se enfoca más en conseguir los objetivos que en los métodos de presión que utilizará para conseguir que se cumplan las tareas asignadas. 4. Mantener control y disciplina de equipo: El acto de supervisar implica mantener un control sobre el grupo, en esta instancia hay que definir el tipo de control de liderazgo que queremos ejercer sobre el grupo; debemos evaluar la posibilidad de aplicar una disciplina rigurosa bajo métodos tradicionales o darles un máximo de libertad y ejercer el control con un mínimo de disciplina, pero hay que tener cuidado con este último método, porque a veces los miembros del equipo malentienden esta situación y la tranquila fiesta puede convertirse en congal. 5. Congruencia entre lo que se dice y lo que se practica: Las personas responsables de la supervisión en una empresa no pueden ser contradictorias con sus acciones, por el contrario, deben ser un ejemplo a seguir por parte de los miembros del equipo. Hay personas responsables de la supervisión que le piden a los miembros de su equipo que lleguen temprano, cuando ellos se van presentando a las 10 de la mañana con toda la calma del mundo o se toman tres horas de comida y le exigen a los miembros de su equipo que coman en una hora, se ponen a trabajar a las 5 de la tarde y todavía le piden a su gente que le entregue información antes de que se vayan; con este tipo de acciones por supuesto que la función de supervisión perderá credibilidad ante

los miembros del equipo. 6. En la forma de pedir está el dar: El trato y solicitudes de tareas con el personal siempre debe ser con respeto, porque el hecho de estar estresados o trabajar bajo una presión intensa, no nos da derecho a tratar mal a las personas, a gritarles y exigirles que entreguen su información a tiempo, a insultarlos, a exhibirlos delante de los demás compañeros y que más adelante todo esto se convertirá en una gran presión emocional y frustración para los elementos del equipo y seguramente abandonarán el barco antes de tiempo. La supervisión requiere de una buena comunicación para que no haya un rompimiento con el resto del equipo que sería de consecuencias fatales para los objetivos que persigue la organización. 7. Supervisión orientada al empleado y a los objetivos: La supervisión debe tener un equilibrio, ya que debemos preocuparnos tanto por el cumplimiento de objetivos que favorecen el crecimiento de la empresa, como el del aspecto humano que generará lealtad entre los miembros del equipo, demostrando preocupación en todo momento por su satisfacción dentro de la organización. Con una supervisión eficiente estaremos ayudando a que se cumplan los objetivos de la organización, a mejorar el desempeño de los elementos que integran el equipo, a desarrollar elementos con potencial para ocupar puestos gerenciales, a usar de manera óptima los recursos que proporciona la empresa, a mejorar las condiciones laborales, a generar lealtad y a mantener un nivel adecuado de motivación de los miembros del equipo. (Rivera, 2014) De Sátavares (2017), explica otras formas o estrategias para llevar a cabo una supervisión y menciona que ejercer un cargo de coordinación o gerencia no siempre es sencillo, y es que no solo se trata de tener los conocimientos adecuados para el puesto sino además de contar con la

actitud indicada para manejar un determinado grupo de personas, por eso en un

Como te ofrecemos algunas estrategias importantes a tomar en cuenta a la hora de supervisar personal: En primer lugar, está lo obvio, tratar al otro con respeto, tacto, ética y empatía, es decir no trates a tu personal como no te gustaría ser tratado, un concepto básico que aplica tanto al plano laboral como personal. Sé un ejemplo para tus empleados y compañeros, refleja en tu propia conducta las exigencias que le planteas a tu personal, de lo contrario difícilmente podrás pedirles que logren algo sin que ellos noten que tú mismo no te esfuerzas por hacerlo. Encuentra un punto medio entre ser un borrego que sigue ciegamente a la empresa y el gerente que solo la crítica. Tu equipo de trabajo debe verte como una persona consciente de las fortalezas y debilidades que la compañía, como alguien que está dispuesto a defenderlos de ser necesario pero que también está claro de cómo funcionan las cosas dentro de la corporación. Se comunicativo, di de forma efectiva lo que necesitas, plantea objetivos y aprende a delegar, no dejes pasar por alto nada que pienses que sea necesario informar o que te parezca obvio, mientras más claro el liderazgo mejor. Aunque una situación o un empleado te ponga los pelos de punta, mantén siempre la calma, al perder el control pierdes también la razón y el punto válido de tu argumento, recuérdalo. Sé paciente, recuerda que parte del trabajo incluye lidiar con diferentes tipos de personas, una más trabajadoras otras menos, unas con cualidades más positivas y otras más negativas, utiliza la herramienta de la comunicación para hacerle saber a un empleado cuando no está cumpliendo los objetivos, pero hazlo con calma y paciencia. Nadie quiere un supervisor estilo mamá, que siempre esté encima de sus empleados. Establece normas y reglas, déjalas claras y espera que

tus empleados las cumplan, si alguno las rompe constantemente deberás enfrentar el problema de la manera que consideres lógica y justa, pero no puedes desperdiciar la jornada laboral siguiendo paso a paso lo que cada uno hace.

2.2.2.7.4. Herramientas de control y supervisión en las organizaciones. Tal como afirma (López V. , 2017), el control interno en la empresa es uno de los aspectos clave para el buen funcionamiento de una organización, ya que gracias al plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, se promueven la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Sin embargo, el control interno no puede ejecutarse a sí mismo, necesita apoyarse en herramientas que nos otorguen información basada en indicadores que nos permitan aplicar medidas preventivas o, si ya no fuera posible, medidas correctivas. Los elementos de control son: organización, sistemas de contabilidad, estados financieros, presupuestos, entrenamiento y eficiencia de personal, supervisión. Para poder controlar los elementos anteriormente mencionados es importante la aplicación de herramientas que permitan detectar fallas o errores que limiten el buen funcionamiento y desempeño, tales como: a. Aplicación de modelos de mejora continua como el sistema Seis Sigma o el modelo DMAIC, que permite, de manera ordenada y sistematizada, la mejora a fallas detectadas en algún departamento o área de la empresa.leansolutions.co (s.f.), explica que Six SIGMA es una metodología de mejora de procesos creada en Motorola por el ingeniero Bill Smith en la década de los 80, esta metodología está centrada en la

reducción de la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. Six sigma trae un manual de instrucciones llamada ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). DMAIC Es un proceso de mejora, sistemático, científico y basado en hechos. Este proceso cerrado Elimina pasos improductivos, con frecuencia se enfoca en mediciones nuevas y aplica tecnologías de mejoramiento. Definir, que consiste en concretar el objetivo del problema o defecto y validarlo, a la vez que se definen los participantes del programa. Medir, que consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto. Analizar, que pretende averiguar las causas reales del problema o defecto. Mejorar, que permite determinar las mejoras procurando minimizar la inversión a realizar. Controlar, que se basa en tomar medidas con el fin de garantizar la continuidad de la mejora y valorarla en términos económicos y de satisfacción del cliente. (leansolutions.co, s.f.)

b. Sistema COSO que comprende la aplicación de un entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control y actividades de monitoreo dentro de la empresa en su conjunto. En deloitte.com (2015), se menciona que la misión de COSO es “... Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones” .Existen cinco componentes de control interno: actividades de monitoreo, información y comunicación,

actividades de control, evaluación de riesgos, ambiente de control. En tanto el Control Interno es un proceso dinámico, iterativo e integral. Por lo tanto, el Control Interno no es un proceso lineal en el que uno de los componentes afecta sólo al siguiente; más bien es un proceso integrado en el que los componentes pueden y van a impactar en cualquier otro. De los cinco componentes de Control Interno que establece COSO, considera también 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno: 1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos. 2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos. 3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos. 4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos. 5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos. 6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos. 7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse. 8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos. 9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno. 10. La organización

elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables. 11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos. 12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción. 13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. 14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno. 15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno. 16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando. 17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado. (deloitte.com, 2015)

c. Herramientas de medición y análisis de operaciones como la aplicación de diagramas de flujo, hojas de registro, diagrama de Pareto, diagrama de Espina de Pescado, Histogramas y Diagramas de dispersión. d. Aplicación de auditoría interna, la auditoría, como es bien sabido, es el examen crítico y sistemático que tiene como objetivo de emitir una opinión y coadyuvar al correcto funcionamiento de las organizaciones; sin embargo, aplicar auditorías de control interno es una empresa contribuye al monitoreo de las mismas, con el objetivo

de aplicar correcciones o mantener un escenario de evaluación constante en las organizaciones. (López V, 2017).

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La supervisión y control tiene relación significativa con el desempeño laboral del personal docente en la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad en el año 2017.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Básica: El tipo de investigación es básica ya que el objetivo del proyecto es incrementar el conocimiento en el tema a tratar, con la finalidad de poder formular nuevas teorías o reforzar las existentes para aportar en la mejora de los diferentes aspectos.

Nivel: Correlacional; es de nivel correlacional porque se tiene como finalidad determinar el grado de relación entre las dos variables mencionadas. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre unas posibles causas. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

Diseño: no experimental; es no experimental, porque no manipularemos ninguna variable, sino que estudiaremos la manera cómo se correlacionan la variable X con la variable Y, las mismas que ya están dadas sin intervención del investigador.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Muestreo No Probabilístico, por conveniencia. Donde la población por ser una pequeña, de 37 docentes se convierte en muestra.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Ficha técnica 1.

Nombre: Escala Likert

Objetivo: Recoger información acerca de la percepción de la supervisión y control que realizan el personal jerárquico a los docentes de la IE. “San Salvador” – Bolívar-La Libertad.

Autor: Rensis Likert

Adaptación: Diaz Arteaga Libny Jhann y Flores Muñoz Ivi Blanca.

Administración: Individual.

Duración: 15 minutos.

Sujetos de aplicación: Docentes de la IE. “San Salvador” – Bolívar-La Libertad.

Técnica: Encuesta de respuesta directa.

Puntuación y escala de calificación.

Tabla 1

Escala de valoración de la percepción de la supervisión y control

1	Nunca
2	A veces
3	Siempre

Elaboración propia

Ficha Técnica 2.

Nombre: Rúbrica de desempeño laboral

Objetivo: Determinar los niveles de desempeño laboral en cada uno de los seis aspectos en que son evaluados los docentes de la IE. “San Salvador” – Bolívar-La Libertad.

Autor: Ministerio de Educación.

Adaptación: Se aplicó tal cual, sin adaptaciones.

Administración: Individual.

Duración: 45 minutos.

Sujetos de Aplicación: Docentes de la I.E. “San Salvador” – Bolívar – La Libertad.

Técnica: Observación no participante.

Escala de calificación: Tenemos 6 aspectos que se valoran con la misma puntuación.

Tabla 2

Escala de valoración de las rúbricas de desempeño docente

Aspectos	Puntuación	Valoración
1. Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.	1	Insatisfactorio
2. Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.		
3. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.	2	En proceso
4. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.	3	Satisfactorio
5. Propicia un ambiente de respeto y proximidad.		
6. Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	4	Destacado

Elaboración Propia. Ref. (Briones, 1996)

2.4. Procedimiento

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizó herramientas de estadística descriptiva y la estadística inferencial y, para la comprobación de hipótesis la correlación de Pearson. Los instrumentos, tanto para la variable supervisión y control, como para la variable desempeño docente se sometieron al procesamiento estadístico mediante el Alfa de Cronbach determinado así su nivel de confiabilidad. La Escala Likert, que permitió evaluar la supervisión y control cuenta con 15 indicadores, la misma que tiene un puntaje mínimo de 15 puntos y un puntaje máximo de 45 puntos. Sometido al análisis estadístico tenemos $\alpha = 0.76$, lo cual indica que el instrumento es aceptable. En cuanto al desempeño laboral que se evaluó mediante las rúbricas de observación en aula, este instrumento tiene seis aspectos, con un puntaje mínimo de 6 y un puntaje máximo de 24 puntos. Sometido al análisis estadístico tenemos $\alpha = 0.77$, lo cual indica que el instrumento es aceptable.

Tabla 3. Alfa de Cronbach Validación de la Escala Likert – Supervisión y control

Ítems Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Suma de Ítems
1	1	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	3	31
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	30
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	30
4	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	30
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
6	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	30
7	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	32
8	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	30
9	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	40
10	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	37
11	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	37
12	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	1	23

VARP	0.41	0.31	0.31	0.41	0.33	0.47	0.31	0.41	0.19	0.31	0.41	0.31	0.33	0.41	0.33	S_T^2	18.22
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---------	-------

(Varianza de la Población) $\sum Si^2 = 5.24$

- K: El número de ítems = 15
- Sumatoria de las Varianzas de los ítems = $\sum Si^2$: 5.24
- S_T^2 : La Varianza de la suma de los ítems = 18.22
- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{15}{15 - 1} \left[1 - \frac{5.24}{18.22} \right]$$

$\alpha = 0.76$

Según el estadístico de Alfa de Cronbach = 0.76, se puede afirmar que el nivel de confiabilidad del instrumento es aceptable. (Gonzalez Alonso & Pazmiño, 2014)

Tabla 6. Alfa de Cronbach Validación de las Rúbricas de Observación en Aula

Ítems Sujetos	1	2	3	4	5	6	Suma de Ítems
1	3	2	2	2	4	2	15
2	2	2	2	2	2	2	12
3	4	1	2	3	3	2	15
4	3	2	1	2	4	1	13
5	3	3	3	1	2	3	15
6	1	1	1	2	3	1	9
7	3	2	2	2	4	2	15
8	2	4	4	4	3	4	21
9	3	3	4	4	4	4	22
10	2	4	3	3	4	3	19
11	2	3	3	3	4	3	18
12	4	3	3	3	3	3	19
VARP	0.72	0.92	0.92	0.74	0.56	0.92	S_r² : 13.41

(Varianza de la Población) $\Sigma Si^2 = 4.77$

K: El número de ítems = 6

ΣSi^2 : Sumatoria de las Varianzas de los ítems = 4.77

S_r²: La Varianza de la suma de los ítems = 13.41

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{6}{6 - 1} \left[1 - \frac{4.77}{13.41} \right]$$

$$\alpha = 0.77$$

Según el estadístico de Alfa de Cronbach = 0.77, se puede afirmar que el nivel de confiabilidad del instrumento es aceptable.

(Gonzalez Alonso & Pazmiño, 2014)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La metodología seguida para el estudio se realizó en dos etapas.

Primera etapa:

Se aplicó la Escala Likert” para obtener información en cuanto a la supervisión y control que realiza el personal jerárquico a cada uno de los docentes que laboran en la Institución Educativa “San Salvador”. Para ello, tuvo que realizar reuniones de coordinación con el Director de la Institución, así como con los docentes coordinadores para obtener el permiso correspondiente, para posteriormente entrevistarnos con cada docente y nos brinde información mediante la escala Likert.

Segunda etapa:

En la segunda etapa, se tuvo que dialogar con cada uno de los coordinadores académicos para que nos brindaran la información que recogen en cada una de las rúbricas de observación en aula de cada uno de los docentes que son supervisados.

Posteriormente, realizamos el estudio de correlación entre los dos grupos de información provenientes de las escalas Likert y de las rubricas de observación en aula, para dar respuesta a nuestro problema formulado y contrastar nuestra hipótesis de trabajo.

Estos resultados permitieron:

- Determinar los niveles de desempeño laboral que cada docente tenía en su puesto laboral.
- Determinar el nivel de correlación entre la supervisión y control con el desempeño laboral docente.

Para evaluar la relación entre la supervisión y control con el desempeño laboral de los trabajadores del área docente de la I.E. “San Salvador”, en la provincia Bolívar – La Libertad se utilizaron 15 ítems en la lista de cotejo.

Para analizar la hipótesis planteada se aplicó el instrumento a todo el personal, obteniendo resultados de cada ítem, en los que se encontraron diferencias estadísticas significativas, dividiendo al instrumento según las respuestas se obtuvo lo siguiente:

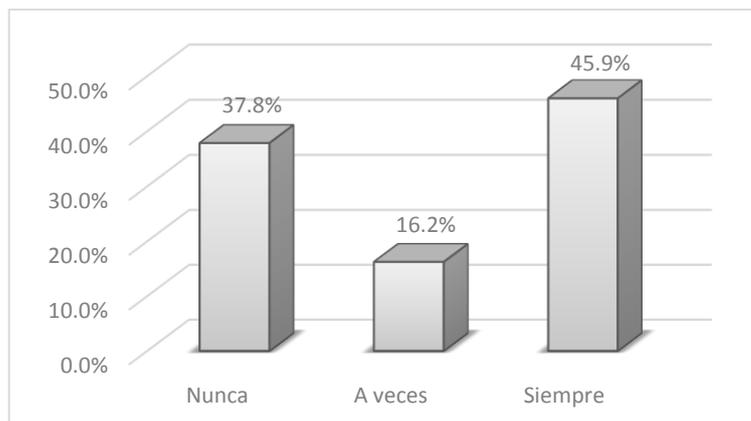
SUPERVISIÓN Y CONTROL

Tabla 4

Retraso en la entrada a su centro de trabajo

	f	%
Nunca	14	37.8
A veces	6	16.2
Siempre	17	45.9

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°1

Figura 1. Retraso en la entrada a su centro de trabajo.

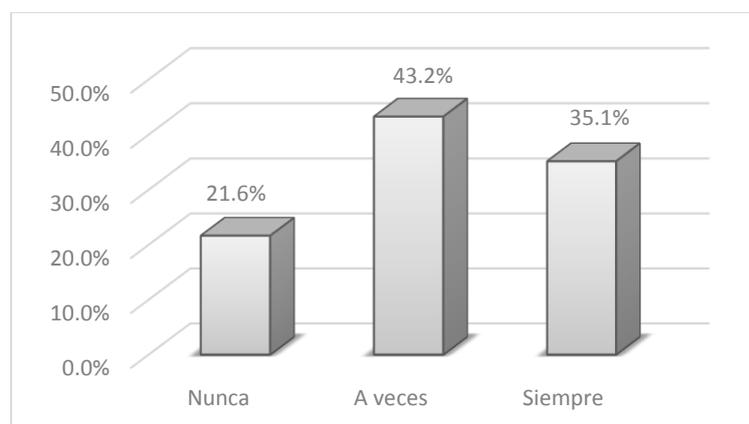
En cuanto indicador llega con retraso a su centro de trabajo, se puede observar que el 45.9% del personal (17 personas) siempre llegan con retraso, mientras que un 37.8% (14 personas) nunca llegan con retraso, por otro lado un 16.2% a veces llega con retraso, esto es un claro indicador que los maestros no están comprometidos con la Institución Educativa y más aún esto refleja que su desempeño no es óptimo puesto que no cumplen totalmente su tiempo de trabajo dentro de las aulas de clase, aparte de ello como indicación general a inicio de año a todos los maestros se les da la indicación que deben llegar entre 5 y 10 minutos antes del inicio de las horas de clases para que puedan dejar listo su material de trabajo y no se interrumpa las horas de clase, por lo cual se puede decir que el desempeño de la mayor parte de los maestros no es la ideal.

Tabla 5

Ausencias a su centro de trabajo

	f	%
Nunca	8	21.6
A veces	16	43.2
Siempre	13	35.1

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°2

Figura 2. Ausencias a su centro de trabajo.

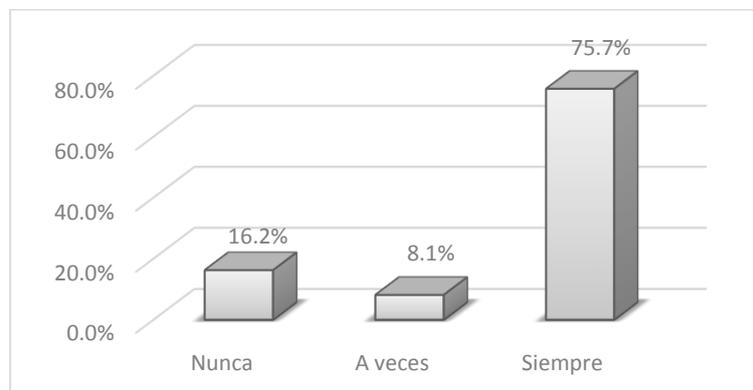
En cuanto al aspecto si tienen varias ausencias a su centro de trabajo, se aprecia que el 43.2% (16 docentes) a veces tienen usencias a su centro de trabajo, mientras que un 35.1% (13 docentes) siempre tienen ausencias y tan solo un 21.6% cumplen con su asistencia a la IE. Este punto es un claro indicador que la educación y el compromiso de los docentes con su labor no se está encaminada de la mejor manera en la IE, ya que la mayor parte de los maestros evidencian ausencias a su centro de trabajo lo que afecta directamente a los alumnos y demuestran un desempeño laboral inadecuado.

Tabla 6

Registro de asistencia en su centro de trabajo

	f	%
Nunca	6	16.2
A veces	3	8.1
Siempre	28	75.7

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°3

Figura 3. Registra su asistencia en su centro de trabajo.

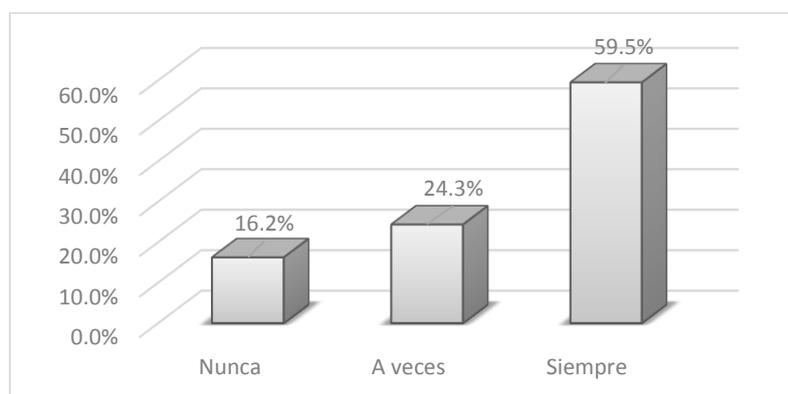
En cuanto al registro de asistencias en el IE, se aprecia que un 75.7% del personal (28 docentes) siempre registra su asistencia, mientras que el 16.2% (6 docentes) nunca registran su asistencia. En menor porcentaje de los maestros piensan que el registrar sus asistencias no es necesario y nunca lo hacen, mientras que la mayor parte de los docentes si lo hacen ya que no quieren ver afectadas sus remuneraciones por posibles descuentos, además de posibles sanciones según la normativa vigente en la Reforma Magisterial. Este punto se debe tener en cuenta que para ser el punto de partida para tener un adecuado desempeño laboral dentro de la IE.

Tabla 7

Justificación de inasistencias

	f	%
Nunca	6	16.2
A veces	9	24.3
Siempre	22	59.5

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°4

Figura 4. Justificación de inasistencias.

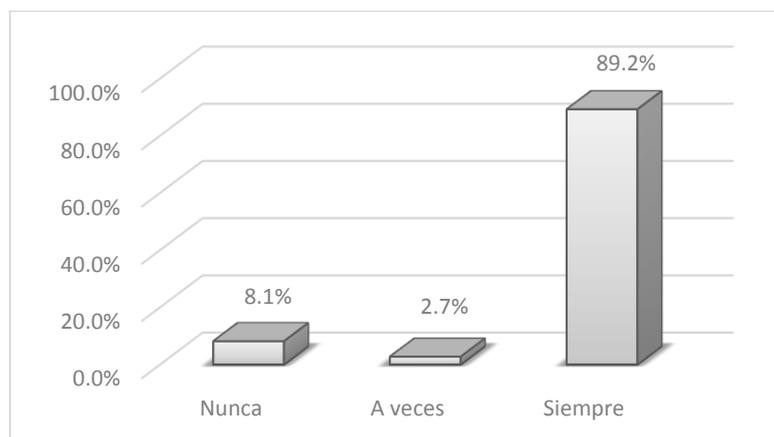
En cuanto a las justificaciones de inasistencias, se aprecia que la mayor parte del personal el 59.5% (22 docentes), justifica sus inasistencias y lo hace para que la institución lleve un registro del mismo, mientras que un 16.2% nunca lo hace y probablemente son las mismas personas que nunca registran su asistencia ya que demuestran un total desinterés por tener un adecuado desempeño laboral dentro de la IE y más aún no se comprometen con la Educación de los estudiantes.

Tabla 8

Cuenta su IE con algún sistema que sirva para registrar su inasistencia

	f	%
Nunca	3	8.1
A veces	1	2.7
Siempre	33	89.2

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°5

Figura 5. Cuenta su IE con algún sistema que sirva para registrar su asistencia.

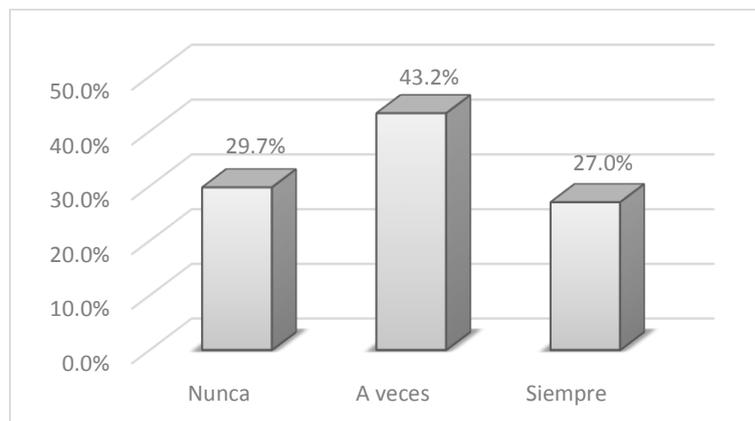
En cuanto a si cuenta su IE con algún sistema que sirva para registrar su asistencia, se aprecia que el 89.2% del personal (33 docentes) respondieron que la IE si cuenta con un sistema para el control de asistencia. Lo que permite tener un adecuado control y poder supervisar las asistencias de los maestros.

Tabla 9

El director solicita regularmente algún tipo de informe acerca de su labor docente

	f	%
Nunca	11	29.7
A veces	16	43.2
Siempre	10	27.0

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°6

Figura 6. El director solicita regularmente algún tipo de informe acerca de su labor docente

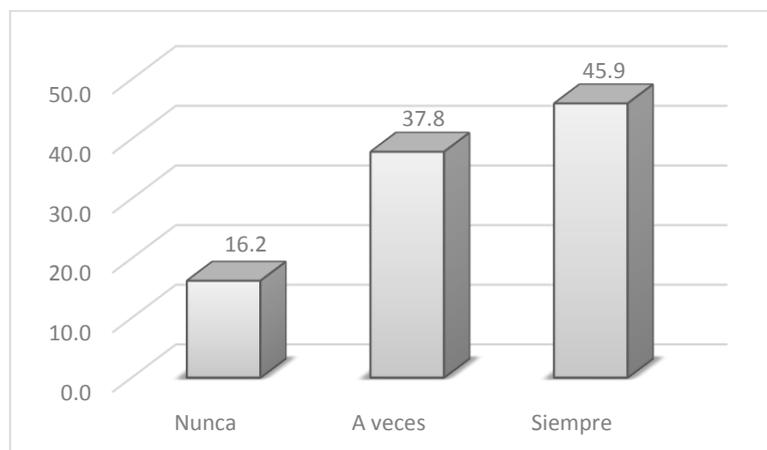
En cuanto a si le solicitan algún tipo de informe de las labores que realiza, se aprecia que del total del personal docente solo a un 27% (10 docentes) siempre les piden informes de labores mientras que en su mayoría un 43.2% (16 docentes) respondieron que solo a veces le solicitan informe de labores para poder colaborar con la institución y el control que se ejerce en ellos. Lo que demuestra que a la parte directiva le falta trabajo para poder controlar las actividades o labores que realizan los maestros dentro la IE, este puede ser uno de los factores para que la mayoría de los maestros se muestren desinteresados o poco comprometidos con la IE.

Tabla 10

Diría usted que la supervisión que le realizan es planificada.

	f	%
Nunca	6	16.2
A veces	14	37.8
Siempre	17	45.9

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°7

Figura 7. Diría usted que la supervisión que le realizan es planificada

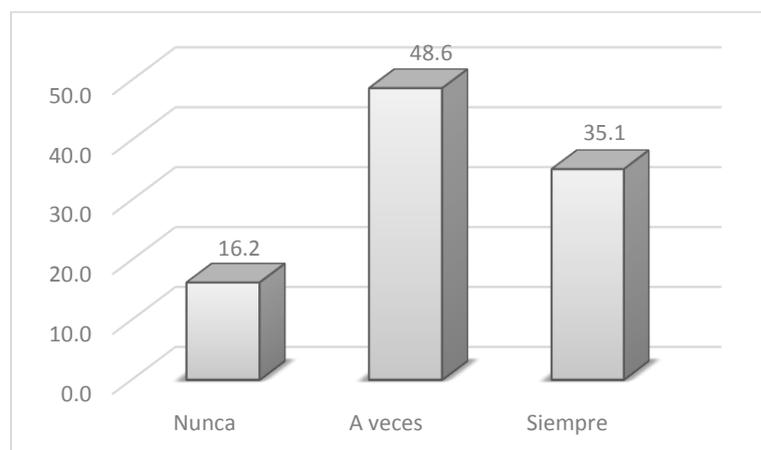
En cuanto a que la supervisión que reciben es planificada, se aprecia que el 45.9% del personal (17 docentes) considera que siempre es planificada y esto muchas veces no encamina bien las habilidades y actitudes de los maestros y esto se ve reflejado en el bajo desempeño laboral de los maestros de la IE “San Salvador”, mientras que un 37.8% (14 docentes) considera que a veces es planificada y solo un 16.2% (6 docentes) dicen que no considera que la supervisión que reciben sea planificada. Este es otro punto para considerar ya que un tipo de supervisión planificada encamina bien el desempeño dentro de la IE.

Tabla 11

Diría usted que la supervisión que le realizan es integral

	f	%
Nunca	6	16.2
A veces	18	48.6
Siempre	13	35.1

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°8

Figura 8. Diría usted que la supervisión que le realizan es integral

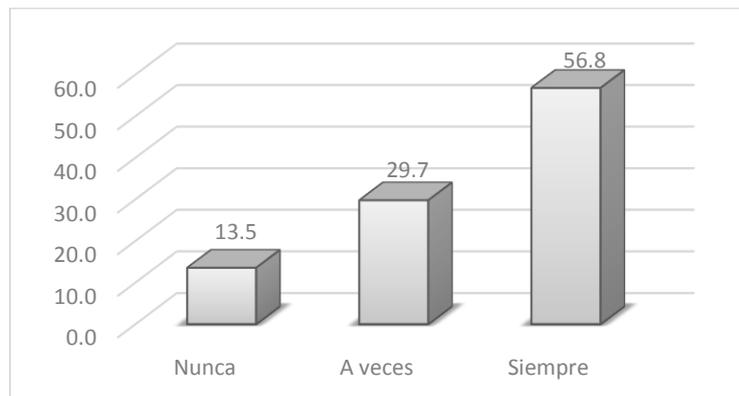
En cuanto a la de supervisión que reciben es integral, se aprecia que el 48.6% del personal (18 docentes) considera que la supervisión que reciben es a veces integral y un 35.1% (13 docentes) consideran que la supervisión siempre es integral. Mientras que un 16.2% (6 docentes) consideran que el tipo de supervisión no es integral.

Tabla 12

Diría usted que la supervisión que le realizan es general y específica

	f	%
Nunca	5	13.5
A veces	11	29.7
Siempre	21	56.8

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°9

Figura 9. Diría usted que la supervisión que le realizan es general y específica

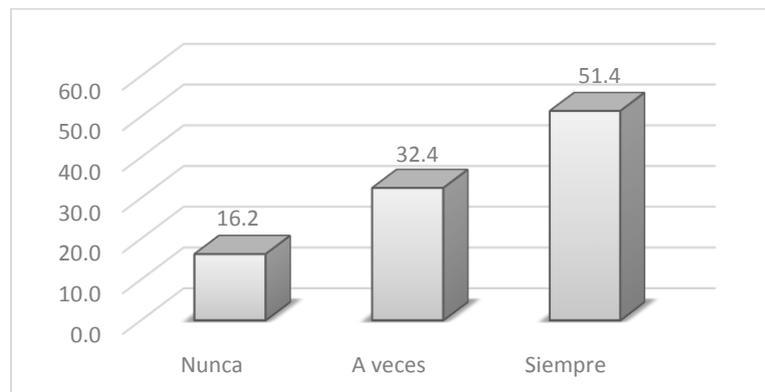
En cuanto a que la supervisión que reciben es general y específica, se aprecia que en su mayoría el personal considera que siempre es general y específica con un 56.8% (21 docentes) probablemente han recibido una supervisión donde no se les dio retroalimentación por lo cual lo consideran general y específica, mientras que un 13.5% (5 docentes) considera que la supervisión que reciben nunca es general y específica este porcentaje de docentes probablemente recibió una visita de supervisión autocrática o democrática y están de acuerdo con el tipo de supervisión.

Tabla 13

Visitas de supervisión que recibe al mes

	f	%
Nunca	6	16.2
A veces	12	32.4
Siempre	19	51.4

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°10

Figura 10. Visitas de supervisión que recibe al mes.

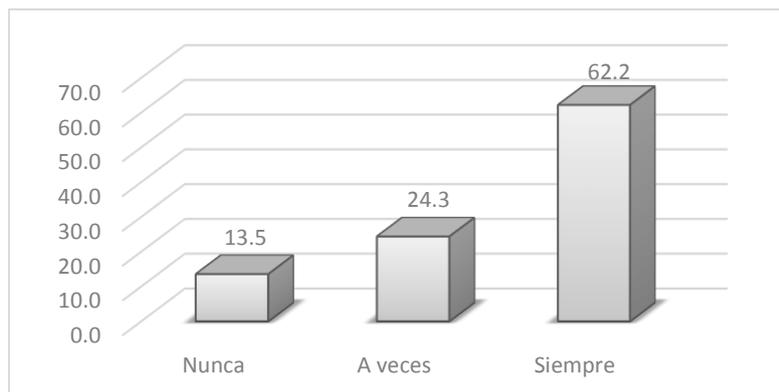
En cuanto a si el personal recibe por lo menos una visita de supervisión al mes, se aprecia que el 51.4% (19 docentes) siempre recibe las visitas, mientras que un 32.4% (12 docentes) a veces recibe visitas de supervisión. Esto demuestra una falta de compromiso por parte del personal directivo encargado de las supervisiones ya que según lo establecido por el MINEDU a cada maestro se le debe programar como mínimo dos visitas de supervisión para evidenciar un adecuado desempeño por parte de los docentes.

Tabla 14

Conoce el instrumento que los directivos utilizan para supervisarlo

	f	%
Nunca	5	13.5
A veces	9	24.3
Siempre	23	62.2

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°11

Figura 11. Conoce el instrumento que los directivos utilizan para supervisarlos.

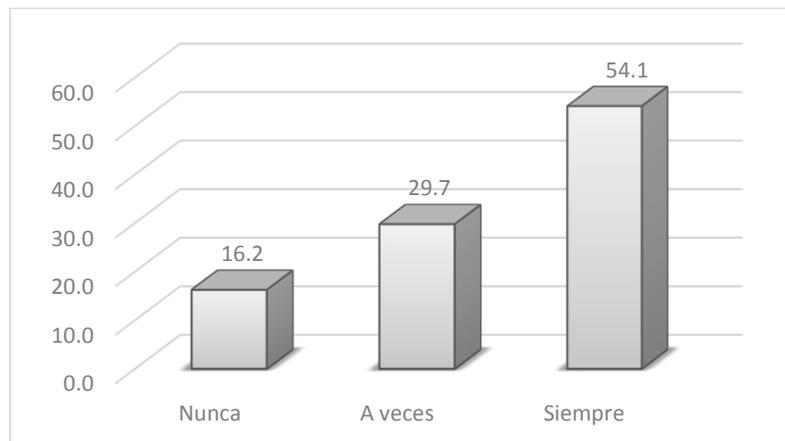
En cuanto a si el personal conoce el instrumento que los directivos utilizan para supervisarlos, se aprecia que la mayor parte en un 62.2% (23 docentes) si sabe cuáles son los instrumentos, mientras que un 13.5% (5 docentes) nunca han conocido dichos instrumentos ya que son maestros nuevos dentro la IE, por lo que se debe encontrar la forma de hacer del conocimiento de los maestros en general las rubricas de observación ya que son una nueva medida optada por el MINEDU para supervisar el desempeño docente de los maestros.

Tabla 15

Diría usted que el tipo de supervisión que se realiza concluye con el seguimiento

	F	%
Nunca	6	16.2
A veces	11	29.7
Siempre	20	54.1

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°12

Figura 12. Diría usted que la supervisión que se realiza concluye con el seguimiento

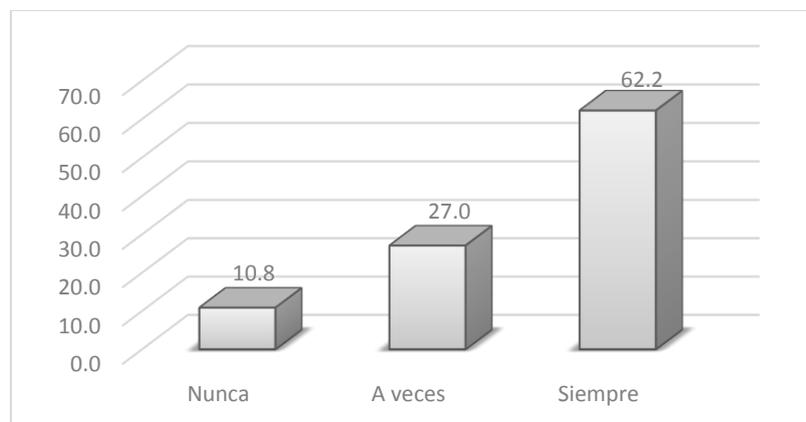
En cuanto a si el personal considera que la supervisión que le realizan concluye en el seguimiento, se aprecia el 54.1% de los docentes considera que siempre concluye con el seguimiento en tal sentido se les debe hacer entender que las supervisiones son para encontrar evidencias de posibles dificultades o necesidades de los maestros para poder darles retroalimentación y mejorar su desempeño laboral, mientras que el 29.7% (11 docentes) considera que a veces concluye en el seguimiento, entonces estos maestros probablemente en alguna ocasión recibieron retroalimentación por lo cual consideran que a veces solo concluye en el seguimiento.

Tabla 16

Diría usted que la supervisión que se realiza es de asesoramiento

	f	%
Nunca	4	10.8
A veces	10	27.0
Siempre	23	62.2

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°13

Figura 13. Diría usted que la supervisión que se realiza es de asesoramiento.

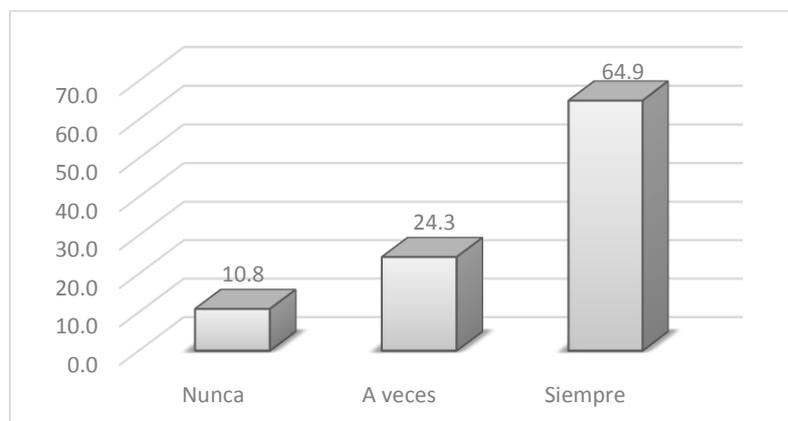
En cuanto a si el personal considera que la supervisión que le realizan es de asesoramiento, se aprecia que la mayor parte un 62.2% (23 docentes) considera que la supervisión es de asesoramiento y un 27% considera que a veces es de asesoramiento, mientras que el 10.8% (4 docentes) considera que nunca es de asesoramiento por lo cual deducimos que nunca recibieron un asesoramiento o alguna retroalimentación y lo que es peor aun probablemente nunca recibieron alguna visita de supervisión.

Tabla 17

Diría usted que la supervisión que se realiza es para orientarlo

	f	%
Nunca	4	10.8
A veces	9	24.3
Siempre	24	64.9

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°14

Figura 14. Diría usted que la supervisión que se realiza es para orientarlo.

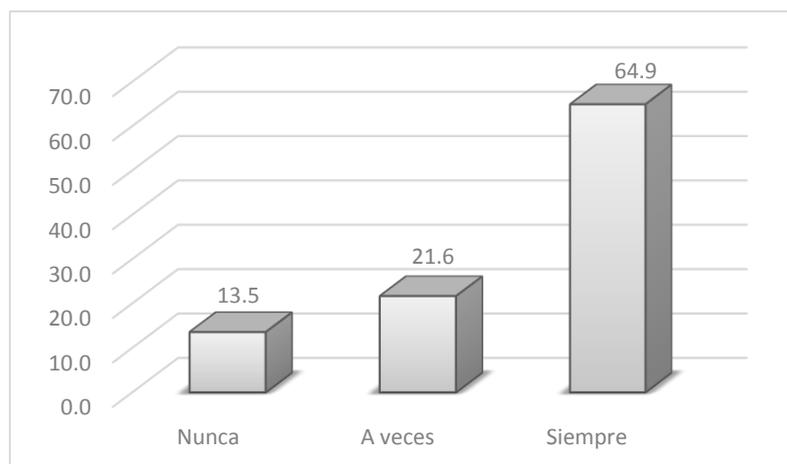
En cuanto a si el personal considera que la supervisión que le realizan es para orientación, se aprecia que el 64.9% del personal (24 docentes) considera que siempre es para orientarlo consideran esto porque las supervisiones en general se hacen para brindar orientación, retroalimentación o asesoramiento pero muchas veces no se realizan o se realizan inadecuadamente es por eso que se evidencia que muchos docentes en preguntas anteriores no tienen claro para que se realizan las supervisiones, mientras que el 10.8% (4 docentes) considera que la supervisión nunca es para orientarlos.

Tabla 18

Diría usted que la supervisión que le realizan contribuye en su formación profesional

	f	%
Nunca	5	13.5
A veces	8	21.6
Siempre	24	64.9

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°15

Figura 15. Diría que la supervisión que le realizan contribuye en su formación profesional.

En cuanto a si el personal considera que la supervisión que le realizan contribuye en su formación profesional, se aprecia que el 64.9% y el 21.6% consideran que la supervisión siempre y a veces contribuyen a su formación profesional respectivamente mientras que el 13.5% (5 docentes) consideran que nunca la supervisión nunca contribuye a su formación profesional, por lo cual se debe trabajar para que el 100% de los maestros tome conciencia que las supervisiones ayudan y contribuyen para que ellos mejoren como profesionales y de esta forma incrementen su desempeño laboral.

DESEMPEÑO DOCENTE

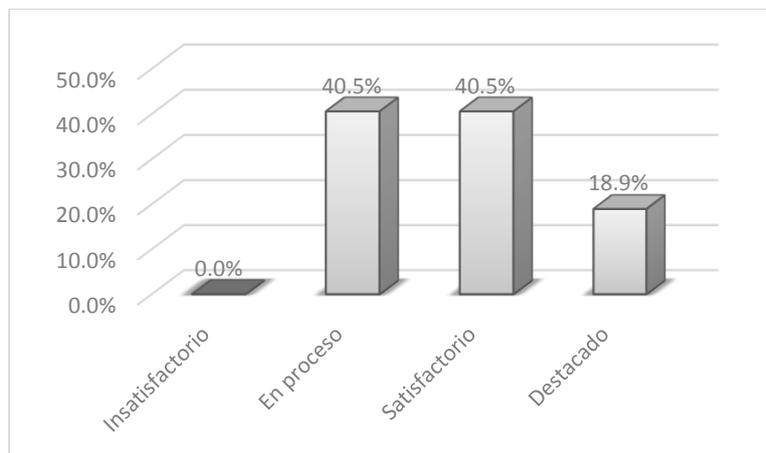
Para evaluar la relación entre la supervisión y control con el desempeño laboral de los trabajadores del área docente de la I.E. “San Salvador”, en la provincia Bolívar – La Libertad se utilizaron 6 rúbricas, las cuales fueron: Involucramiento de los estudiantes, Uso óptimo del tiempo, Fomento del razonamiento y pensamiento crítico, Evaluación al progreso de los alumnos, Clima de aula y Mecanismo de regulación de conductas.

Tabla 19

Involucramiento de los estudiantes

NIVELES	TOTAL	%
Insatisfactorio	0	0.0%
En proceso	15	40.5%
Satisfactorio	15	40.5%
Destacado	7	18.9%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°16

Figura 16. Involucramiento de los estudiantes.

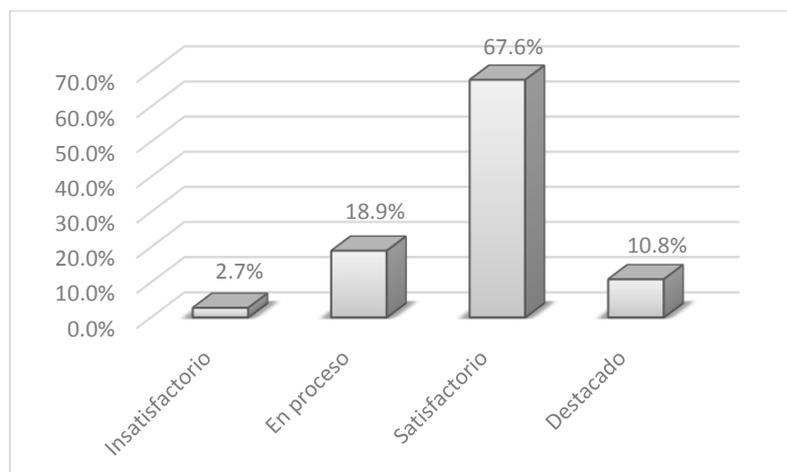
En cuanto al aspecto de Involucramiento de los estudiantes, se aprecia en la figura que, en la lista de cotejo, los resultados muestran que un 40.5% se encuentran en un nivel 2 (En Proceso) de involucramiento de los alumnos y un porcentaje similar se encuentra en un nivel tres (Satisfactorio) en la misma dimensión, mientras que un 18.9% del personal docente ahora se encuentra en un nivel 4 (Destacado). Observándose claramente que no existe ningún personal docente en el nivel 1 (Insatisfactorio).

Tabla 20

Uso óptimo del tiempo

NIVELES	TOTAL	%
Insatisfactorio	1	2.7%
En proceso	7	18.9%
Satisfactorio	25	67.6%
Destacado	4	10.8%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°17

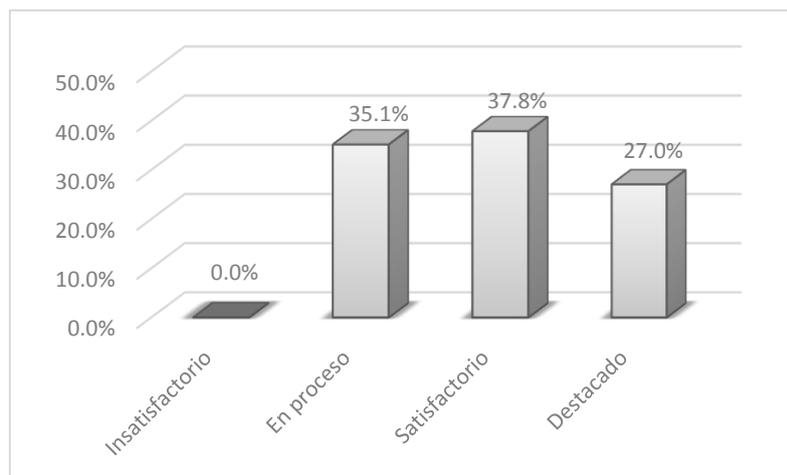
Figura 17. Uso óptimo del tiempo.

En cuanto al aspecto del uso óptimo del tiempo, se aprecia en la figura que los resultados nos muestran que un porcentaje mínimo de 2.7% se encuentran en el nivel 1 (Insatisfactorio), mientras en un nivel 2 (En Proceso) se encuentra un 18.9%, por otro lado, tenemos un significativo porcentaje de (67.6%) en el nivel 3 (Satisfactorio) y por ultimo observamos que en el nivel 4 (Destacado) tenemos un 10.8% del personal de la Institución Educativa.

Tabla 21
Fomento del razonamiento y pensamiento crítico

NIVELES	TOTAL	%
Insatisfactorio	0	0.0%
En proceso	13	35.1%
Satisfactorio	14	37.8%
Destacado	10	27.0%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°18

Figura 18. Fomento del razonamiento y pensamiento crítico.

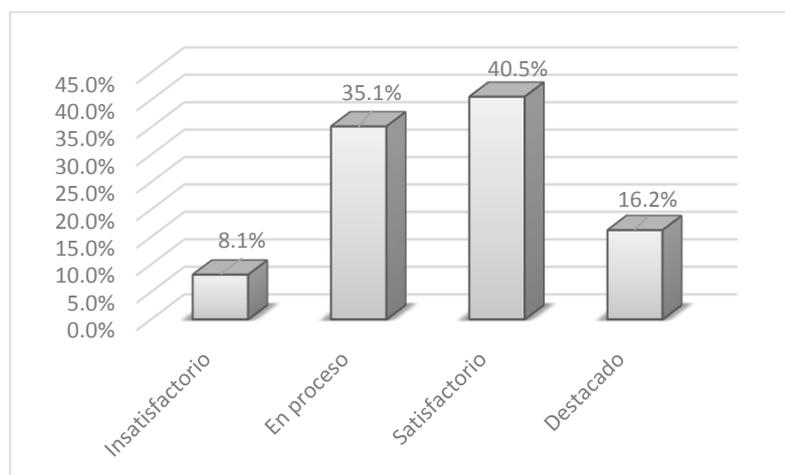
En cuanto a la dimensión de fomento del razonamiento y pensamiento crítico, se aprecia, que el 35.1% y el 37.8% se encuentran en los niveles 3 (En Proceso) y 4 (Satisfactorio) respectivamente, mientras que un 27% se encuentra en el nivel 4 (Destacado). Por otro lado, podemos observar que un 0% se encuentra en el nivel 1 (Insatisfactorio).

Tabla 22

Evaluación al progreso de los alumnos

NIVELES	TOTAL	%
Insatisfactorio	3	8.1%
En proceso	13	35.1%
Satisfactorio	15	40.5%
Destacado	6	16.2%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°19

Figura 19. Evaluación al progreso de los alumnos.

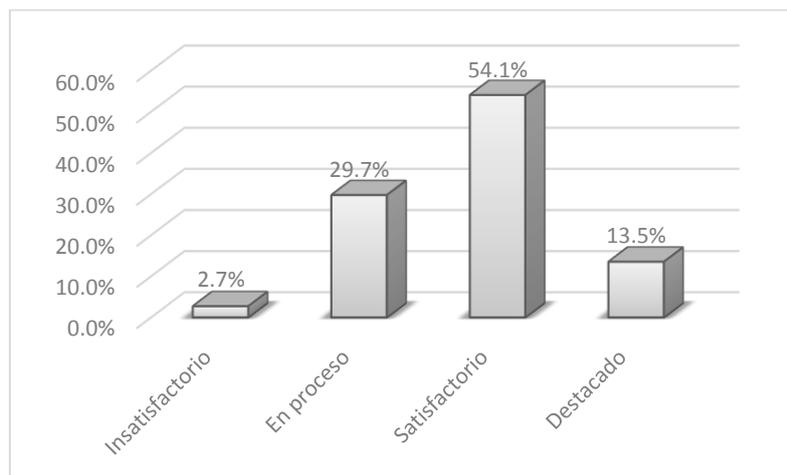
En cuanto a la dimensión de evaluación al progreso de los alumnos, se muestra un porcentaje de 8.1% en el nivel 1 (Insatisfactorio), también tenemos un 35.1% en el 2 nivel (En proceso), mientras que en el nivel 3 (Satisfactorio) tenemos una mayoría de 40.5% y en el mejor nivel 4 (Destacado) tenemos un 16.2% dentro de la Institución Educativa.

Tabla 23

Clima en el aula

NIVELES	TOTAL	%
Insatisfactorio	1	2.7%
En proceso	11	29.7%
Satisfactorio	20	54.1%
Destacado	5	13.5%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N°20

Figura 20. Clima en el aula.

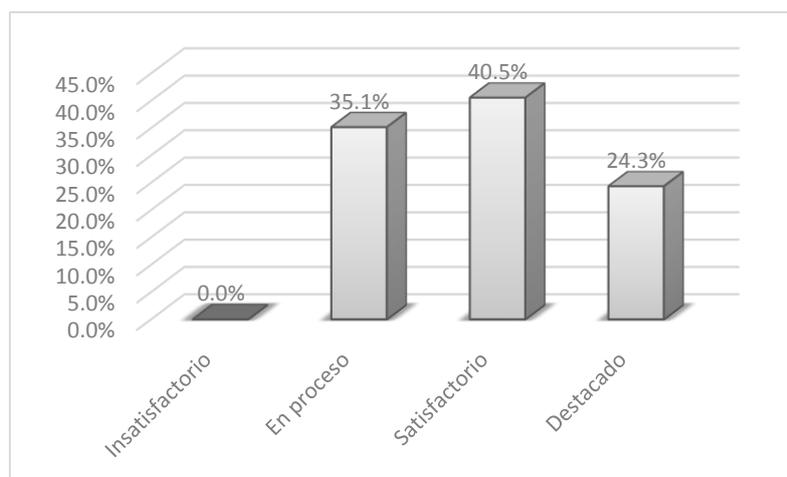
En cuanto al clima de aula, se aprecia que los resultados nos muestran que un considerable 54.1% se encuentran en el nivel 3 (Satisfactorio), mientras que en un porcentaje menos significativo se encuentran en un nivel 2 (En proceso) y 4 (Destacado) con un 29.7 y 13.5% respectivamente, por último, observamos que tan solo un 2.7 % está en el nivel 1 (Insatisfactorio) dentro del personal en estudio.

Tabla 24

Mecanismo de regulación de conductas

NIVELES	TOTAL	%
Insatisfactorio	0	0.0%
En proceso	13	35.1%
Satisfactorio	15	40.5%
Destacado	9	24.3%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N° 21

Figura 21. Mecanismo de regulación de conductas.

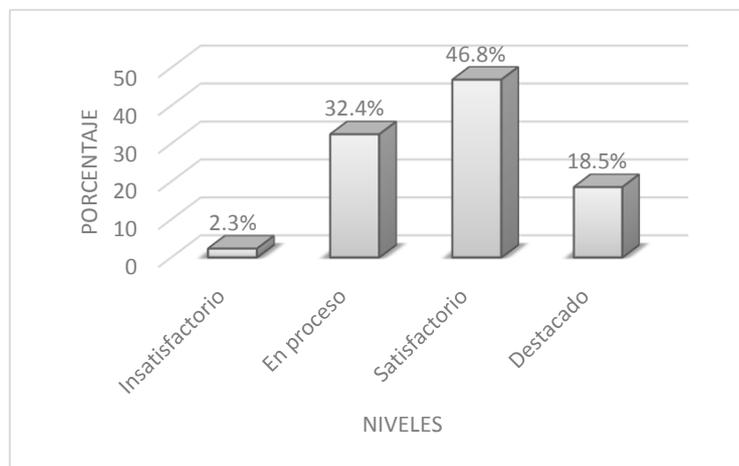
En cuanto a la dimensión de Mecanismo de regulación de conductas, se aprecia un 40.5% está en un nivel 3 (Satisfactorio) y un 35.1% en el nivel 2 (En Proceso), mientras que el 24.3% se encuentra en el nivel más alto.

Tabla 25

Niveles de desempeño docente

NIVELES	f	%
Insatisfactorio	1	2.3%
En proceso	12	32.4%
Satisfactorio	17	46.8%
Destacado	7	18.5%
TOTAL	37	100%

Nota: Cuestionario aplicado el 16 de octubre del 2017



Nota: Tabla N° 22

Figura 22. Niveles de desempeño docente.

Al observar de manera global a los niveles de desempeño laboral de los docentes la IE. “San Salvador” de la provincia de Bolívar en la región La Libertad, se aprecia que la mayoría de ellos se ubican en el nivel satisfactorio con 46.8%, seguido del nivel en proceso con 32.4%, lo que indica que los grupos de maestros van adquiriendo paulatinamente las capacidades profesionales que el Marco del Buen Desempeño Docente les exige para cumplir su labor pedagógica. Son muy pocos (18.5%), los que han adquirido en nivel destacado que finalmente se aspira.

Tabla 26

Correlación entre involucramiento de sus estudiantes y la supervisión y control

		Involucramiento de sus estudiantes	SUPERVISIÓN Y CONTROL
Involucra a los estudiantes	Correlación de Pearson	1	,718**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	37	37
CONTROL	Correlación de Pearson	,718**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Podemos observar la correlación de Pearson, entre el variable involucramiento de los estudiantes (parte del desempeño laboral) con la supervisión y control tienen un índice de correlación de 0.718 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe correlación puesto que P valor es menor a 0,05 ($p=0.00 < 0.05$).

El estadístico nos demuestra que existe una buena correlación, porque el índice 0.718 se ubica entre la escala 0.60 – 0.80 de R de Pearson.

Tabla 27

Correlación entre uso óptimo del tiempo y la supervisión y control

		Uso óptimo del tiempo	SUPERVISIÓN Y CONTROL
Maximiza el tiempo	Correlación de Pearson	1	,730**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	37	37
CONTROL	Correlación de Pearson	,730**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la correlación de Pearson, entre el variable uso óptimo del tiempo (parte del desempeño laboral) con la supervisión y control tienen un índice de correlación de 0.730 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe correlación puesto que P valor es menor a 0,05 ($p=0.00 < 0.05$).

El estadístico nos demuestra que existe una buena correlación, porque el índice 0.730 se ubica entre la escala 0.60 – 0.80 de R de Pearson.

Tabla 28

Correlación entre el fomento del razonamiento y pensamiento crítico con la supervisión y control

		Fomento del razonamiento y pensamiento crítico	SUPERVISIÓN Y CONTROL
Promueve el razonamiento	Correlación de Pearson	1	,832**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	37	37
CONTROL	Correlación de Pearson	,832**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Podemos observar la correlación de Pearson, entre el variable fomento del razonamiento y pensamiento crítico (parte del desempeño laboral) con la supervisión y el control tienen un índice de correlación de 0.832 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe correlación puesto que P valor es menor a 0,05 ($p=0.00 < 0.05$).

El estadístico indica que existe una muy buena correlación, porque el índice 0.832 se ubica entre la escala 0.80 – 1.00 de R de Pearson.

Tabla 29

Correlación entre la evaluación al progreso de los alumnos y la supervisión y control

		Evaluación al progreso de los alumnos	SUPERVISIÓN Y CONTROL
Evalúa el proceso de aprendizaje	Correlación de Pearson	1	,833**
	Sig. (bilateral)		,000
		N	37
CONTROL	Correlación de Pearson	,833**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
		N	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Podemos observar la correlación de Pearson, entre las variables evaluaciones al progreso de los alumnos (parte del desempeño laboral) con la supervisión y el control tienen un índice de correlación de 0.833 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto sí existe correlación puesto que P valor es menor a 0,05 ($p=0.00 < 0.05$).

El estadístico indica que existe una muy buena correlación, puesto que el índice 0.833 se ubica entre la escala 0.80 – 1.00 de R de Pearson.

Tabla 30

Correlación entre clima de aula y supervisión y control

		Clima de aula	SUPERVISIÓN Y CONTROL
Propicia un ambiente de respeto	Correlación de Pearson	1	,640**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	37	37
CONTROL	Correlación de Pearson	,640**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa la correlación de Pearson, entre el variable clima de aula (parte del desempeño laboral) con la supervisión y control tienen un índice de correlación de 0.640 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe correlación puesto que P valor es menor a 0,05 ($p=0.00 < 0.05$).

El estadístico indica que existe una buena correlación, porque el índice 0.640 se ubica entre la escala 0.60 – 0.80 de R de Pearson.

Tabla 31

Correlación entre mecanismo de regulación de conductas y la supervisión y control

		Mecanismos de regulación de conductas	SUPERVISIÓN Y CONTROL
Regula el comportamiento	Correlación de Pearson	1	,722**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	37	37
CONTROL	Correlación de Pearson	,722**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	37	37

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa la correlación de Pearson, entre el variable mecanismo de regulación de conductas (parte del desempeño laboral) con la supervisión y control tienen un índice de correlación de 0.722 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe correlación puesto que P valor es menor a 0,05 ($p=0.00 < 0.05$).

El estadístico indica que existe una buena correlación, porque el índice 0.722 se ubica entre la escala 0.60 – 0.80 de R de Pearson.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Se aplicó la Chi Cuadrada de Pearson, puesto que pretendemos reconocer la asociación entre dos variables categóricas politómicas.

Formulación de hipótesis

H0: La supervisión y control no tiene relación directa con el desempeño laboral del personal docente en la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad.

H1: La supervisión y control tiene relación directa con el desempeño laboral del personal docente en la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad.

Nivel de significancia = 5% = 0,05

Tablas:

Tabla N°32

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Desempeño Docente * Supervisión y Control	222	40,0%	333	60,0%	555	100,0%

Tabla N°33

Desempeño docente*supervisión y control tabulación cruzada

			Supervisión y Control			Total
			Nunca	A veces	Siempre	
Desempeño Docente	Insatisfactorio	Recuento % dentro de Supervisión y Control	24 70,6%	12 16,0%	12 10,6%	48 21,6%
	En proceso	Recuento % dentro de Supervisión y Control	3 8,8%	19 25,3%	29 25,7%	51 23,0%
	Satisfactorio	Recuento % dentro de Supervisión y Control	7 20,6%	44 58,7%	72 63,7%	123 55,4%
Total		Recuento % dentro de Supervisión y Control	34 100,0%	75 100,0%	113 100,0%	222 100,0%

Del total de observaciones nos indica que 48 (21.6%) corresponden al nivel insatisfactorio del desempeño docente; 51 (23%) corresponden al nivel en proceso y, 123 (55.4%) corresponden al nivel satisfactorio del desempeño laboral. Asimismo, observamos que 34 casos observados corresponden al aspecto de “nunca” de la supervisión y control; 75 a “a veces” y 113 a “siempre” de supervisión y control.

Si comparamos estos estadísticos, tenemos de los casos observados que cuando se realiza “siempre” (113 casos encontrados) la supervisión y control el 63.7% corresponden al nivel satisfactorio del desempeño docente; 25.7% al nivel en proceso y 10.6% al nivel insatisfactorio del desempeño docente.

Tabla N° 34

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	57,620a	4	,000
Razón de verosimilitud	48,201	4	,000
Asociación lineal por lineal	32,302	1	,000
N de casos válidos	222		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,35.

Determinación del p-valor: Tenemos el p valor o significancia asintótica bilateral ($p = 0,000$).

Toma de decisión: Como $p < 0,05$; entonces rechazamos la hipótesis nula.

Aceptamos la hipótesis de investigación: La supervisión y control tiene relación directa con el desempeño laboral del personal docente en la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar – La Libertad.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La supervisión y control es importante debido a que conlleva a la creación y fortalecimiento de planes y programas en función de las necesidades de los administrativos; es un proceso que acompaña la labor y rendimiento y de la cual se espera una mejora en la calidad del trabajo. En este estudio se analizó cuál es la relación del control y supervisión con el desempeño laboral; encontrándose los siguientes hallazgos.

Chiavenato (2004), explica que eficiencia “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponible. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R, los recursos utilizados”. Al respecto, se inquirió a los docentes para comprobar si luego de la aplicación del control y supervisión, se cumple con esta función a lo que un 20% afirmó que siempre, 44% que casi siempre, 20% que a veces y 16% que casi nunca. De esto concluimos que los resultados de nuestra investigación se relacionan con los que manifiesta Chiavenato, acerca la utilización adecuada de los recursos disponibles.

Según Alles (2013), es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Al respecto, se inquirió en los docentes para comprobar si luego de la aplicación de la supervisión y control,

el trabajo en equipo que realizan es adecuado, a lo que el 31% de los trabajadores a veces realiza efectivamente el trabajo en equipo, el 44% casi siempre lo realiza y el 25% siempre lo hace. En este caso, los resultados de nuestro trabajo de investigación concuerdan significativamente con lo que manifiestan Alles (2013) y Harvard Business Press (2009), por cuanto el control y supervisión influye para conllevar al trabajo en equipo.

Según Alles (2013), la capacitación está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación de repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o ver las cosas.

Según, Alles (2009) para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar al personal. Alles demostró que capacitación y desarrollo pueden ser usados como sinónimos, pero no lo son: capacitación son actividades estructuradas, generalmente en forma de curso, con fechas y horarios establecidos y objetivos predeterminados. Es una transmisión de conocimientos y habilidades. Al respecto, se interrogó a los docentes para comprobar si luego de la aplicación de la supervisión y control, la capacitación en el trabajo es efectiva, a lo que el 23% de los trabajadores piensa que casi nunca, el 51% piensa que a veces y el 26% que casi siempre. De esto comprobamos que los resultados de nuestro trabajo no concuerdan con lo que manifiesta Alles (2009), ya que el control permanente no produce grandes cambios en cuanto a las capacidades en el trabajo.

En la investigación que realizó Callomamani (2013), mediante el análisis de T de Student demuestra que obtuvo una relación muy significativa entre variables: supervisión y control educativa con el desempeño docente, puesto que P valor (Sig) es de 0.000 y menor que 0.05 ($P=0.00 < 0.05$), en los docentes de la institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores, en consecuencia, demuestra su hipótesis al afirmar que la supervisión educativa influye en el desempeño laboral docente. En la investigación que hemos realizado en la institución educativa “San Salvador” de la provincia de Bolívar-La Libertad, se reafirma esta relación significativa, entre supervisión y control con el desempeño laboral de los docentes, en tanto que al aplicar el análisis de Correlación de Pearson se obtuvieron semejantes resultados en las seis rúbricas del desempeño laboral: involucramiento de los alumnos y supervisión, $p=0.00 < 0.05$; maximización del tiempo y supervisión, $p=0.007 < 0.05$; promover el razonamiento y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; evaluación de los aprendizajes y supervisión, $p=0.00 < 0.05$; propicia un ambiente de respeto y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; regulación del comportamiento y supervisión, $p=0.014 < 0.05$; es decir, a mayor supervisión pedagógica mayor desempeño laboral de los docentes.

Estos resultados se condicen con lo expuesto por (González, 2007), al manifestar que la supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimiento para garantizar y evaluar la gestión en las instituciones educativas. Además, la supervisión y control escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo.

Ayza (2014), los que manifiestan que la supervisión y control es el conjunto de acciones desempeñadas con el propósito de asegurar el correcto funcionamiento del proceso incluso en situaciones anómalas. De hecho, la supervisión está presente en cualquier proceso productivo y que se realiza a través de encargados y operarios especializados, que detectan la presencia de comportamientos anómalos y actúan en consecuencia (ajustando parámetros, cambiando consignas y activando accionamientos para prevenir un mal superior o conservar la capacidad operativa del proceso).

De hecho, entonces, si la supervisión y control permite ajustes, cambios, accionamientos que previenen males mayores y conservan la capacidad operativa, en el caso concreto de nuestro estudio, los docentes mejoraron su desempeño laboral, tal como lo demuestran los resultados antes expuestos.

Relación entre la variable supervisión y control y el desempeño laboral docente. La supervisión y control dice Jara (2009), sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc. La supervisión y control es la función de administración que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción o en forma general el control es “un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas. El control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta

oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados.

Es decir, busca mejorar el desempeño laboral a través de la corrección, tal como lo demuestra nuestro estudio “a mayor supervisión y control, mejor desempeño laboral” de los docentes de la institución educativa “San Salvador” de la provincia de Bolívar – La Libertad, afirmación que se constata mediante el análisis de Correlación de Pearson en los que correlacionamos las seis rúbricas del desempeño laboral con la variable supervisión: involucramiento de los alumnos y supervisión, $p=0.00 < 0.05$; maximización del tiempo y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; promover el razonamiento y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; evaluación de los aprendizajes y supervisión, $p=0.00 < 0.05$; propicia un ambiente de respeto y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; regulación del comportamiento y supervisión, $p=0.000 < 0.05$.

En consecuencia, nuestro estudio demuestra que, tanto la supervisión y control tienen una correlación significativa con el desempeño laboral docente. Tal y como también lo demuestran otros estudios realizados en diferentes contextos y se sustentan en diferentes planteamientos teóricos.

4.2 Conclusiones

En cuanto a los niveles de desempeño laboral, tenemos que la mayoría de docentes están en el nivel tres y cuatro, es decir, en proceso y otro tanto en satisfactorio. Es así que, en cuanto al involucramiento de los alumnos, tenemos al 40% en proceso y 40% satisfactorio; en relación al uso óptimo del tiempo el 67% satisfactorio; en el fomento del razonamiento tenemos al 35.1% en proceso y 37.8% satisfactorio; en relación a la evaluación de proceso de los alumnos tenemos al 35.1% en proceso y 40.5% satisfactorio; en cuanto al clima de aula tenemos al 54% en satisfactorio y, en relación a los mecanismos de regulación de conductas tenemos al 35.1% en proceso y 40.5% satisfactorio.

Los niveles de relación en cuanto a la supervisión y control con cada uno de los aspectos que implica el desempeño laboral docente, tienen en todos los casos un p valor menor a 0.05, así tenemos en involucramiento de los alumnos y supervisión, $p=0.00 < 0.05$; maximización del tiempo y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; promover el razonamiento y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; evaluación de los aprendizajes y supervisión, $p=0.00 < 0.05$; propicia un ambiente de respeto y supervisión, $p=0.000 < 0.05$; regulación del comportamiento y supervisión, $p=0.000 < 0.05$.

El estudio demuestra que el p valor (0.00) está muy por debajo del nivel de significancia 0.05 ($p < 0,05$), entonces podemos afirmar que la supervisión y control tienen una asociación significativa positiva directa con el desempeño laboral docente, así lo demuestra los estadísticos de Chi cuadrado de Pearson.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Tlanepantla-México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. A. (2013). *Dirección estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). *Tesis: Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Maracaibo: CICAG.
- Báez, G. (2017). *Tesis: Supervisión pedagógica y desempeño docente en los procesos pedagógicos en la institución educativa emblemática Mariano Melgar. Breña*. Lima: UCV.
- Balzan Sanchez, Y. (2015). “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”. Perú.
- Barón, J. (2013). *Tesis: Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención RED Chiclayo - MINSA 2012*. Chiclayo: UCSTM.
- Callomamani Arocutipa, R. R. (2014). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Callomamani, R. (2013). *Tesis: La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Lima: UNMSM.
- Callomamani, R. (2013). *Tesis: Tesis: La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Lima: UNMSM.
- Calvo, C. (2015). *Tesis: Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la Institución Educativa Emblemática 'Toribio Rodríguez de Mendoza' - San Nicolás, 2014*. Trujillo: UNT.
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción - CMIC - Delegación Victoria. (2012). *Acerca de La supervisión y la organización*: <http://www.cmicvictoria.org>. Obtenido

de sitio Web de <http://www.cmicvictoria.org>: <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/La-supervision-y-control-en-la-Administracion.pdf>

- Cartaya, Y., Durán, M., & Torres, L. (2006). *Tesis: Diagnóstico de la situación actual en materia de evaluación del desempeño del personal administrativo del Consejo Legislativo del Estado de Miranda*. Los Teques - Venezuela: CUT"CA".
- Castro, P. (2016). *Tesis: El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de PYMES potosinas*. San Luis de Potosí: UASLP.
- Cepeda, G. (1998). *Auditoria y control interno*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Internacional Thomsom Editores S.A.
- Chuquimamani, T. (2015). *Tesis: Repercusión del programa de capacitación en supervisión y monitoreo en el desempeño docente en las instituciones educativas primarias de la zona noreste de Juliaca 2014*. Juliaca: UANCV.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias globales en capital humano 2015*. DTTL.
deloitte.com. (2015). *COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno: deloitte.com*. Obtenido de sitio Web de deloitte.com:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Dessler, G. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Erazo Juarez , O. (Octubre de 2014). Incidencia de la Supervision Educativa y Acompañamiento Pedagógico en el Desempeño Profesional de los Docentes que laboran en la Escuela Normal Mixta "Matilde Cordova de Suazo" . Trujillo, Perú: Universidad Pedagógica Nacional "Francisco Morazan" .
- Erazo Juarez, O. (Octubre de 2014). Incidencia de la Supervision Educativa y Acompañamiento Pedagógico en el Desempeño Profesional de los Docentes que laboran en la Escuela Normal Mixta "Matilde Cordova de Suazo" . Trujillo, Perú: Universidad Pedagogica Nacional Francisco Morazan.
- Garcia Gonzalez, J. (1999). *El sistema de control interno. Una forma práctica de conceptualizarlo, aplicarlo y evaluarlo. Autoedicion* . Santiago de Cali.

- García, J. R. (2008). *Desempeño Laboral*.
- Girón Tito, S. (2017). *Supervisión Pedagógica y el Desempeño Laboral de los Docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huarmey, 2017*. Perú: Universidad Cesar Vallejo .
- Grupo Edebé. (s.f.). *Acerca de Control de personal: www.edebe.com*. Obtenido de sitio Web de www.edebe.com: https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/ut03_830029_la_oarh_cas.pdf
- Harvard Business Press. (2009). *Convirtiendose en Jefe*. Chile: R.R. Donnelley.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- IMCP. (1998). *Normas y procedimientos*. México: IMCP.
- Johansen Bertoglio, O. (1986). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Mexico.
- Johnson , D., & Johnson , R. (1999). *El aprendizaje Cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.
- Juran, J. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Ediciones Días de Santus. S.A.
- leansolutions.co. (s.f.). *¿Qué es Six Sigma: leansolutions.co*. Obtenido de sitio Web de [leansolutions.co](http://www.leansolutions.co): <http://www.leansolutions.co/conceptos/que-es-six-sigma/>
- León Betancourt, A. (1995). *Organizaciones y administración: un enfoque de sistemas*. Barcelona: Norma.
- López, V. (26 de Diciembre de 2017). *Herramientas de control en las organizaciones: soyconta.mx*. Obtenido de sitio Web de [soyconta.mx](https://www.soyconta.mx): <https://www.soyconta.mx/herramientas-control-las-organizaciones/>
- Machado, C. C. (2010). "El desempeño laboral de los directivos. Procedimiento General para su gestión en Unidades de Ciencia y Técnica en Instituciones de Educación Superior". *Contribuciones a la Economía*.
- Ministerio de Educación. (2013). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017). *Manual de uso de rúbricas de observación de aula*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.

- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos (Jaime Gómez-Mont, trad.)*. México D.F.: Pearson.
- Núñez Antonio, O. C. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Paniza, M. (2005). *Razonar y Conocer Aportes a la comprensión de la racionalidad matemática de los alumnos*. Buenos Aires: Octavio Kulesz.
- Paz-Tapia, M. (2007). *Tesis: Análisis crítico de los sistemas de medición de responsabilidad social empresarial y propuesta de mejora*. Santiago: UdC.
- Quispe, E. (2015). *Tesis: Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas: UNJMA.
- Rivera Villacorta, J. (2016). *Sistema de Control Interno y su relación con el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín, 2016*. Tarapoto, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rivera, G. (30 de Enero de 2014). *7 puntos finos para efectuar una supervisión exitosa: merca20.com*. Obtenido de sitio Web de merca20.com: <https://www.merca20.com/7-puntos-finos-para-efectuar-una-supervision-exitosa/>
- Velásquez, I. (2017). *Tesis: Monitoreo pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente*. Quetzaltenango-Guatemala: URL.
- Yuri, A., & Quevedo, A. (2015). *Tesis. La motivación y el control del personal de la Dirección de Circulación Terrestre en la DRT y C de Huancavelica - Período 2015*. Huancavelica: UNH.
- Zarpan. (2015). *Teoría del Control*. Buenos Aires.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

Supervisión y control de personal con el desempeño laboral de los docentes en la IE. "San Salvador" en la provincia de Bolívar-La Libertad, 2017				
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación entre la supervisión y control de personal con el desempeño laboral de los docentes en la I.E. "San Salvador", en la provincia de Bolívar – La Libertad, 2017?	<p>General Determinar la relación que existe entre la supervisión y control de personal con el desempeño laboral de los docentes en la I.E. "San Salvador", en la provincia de Bolívar – La Libertad.</p> <p>Específicos</p> <p>Identificar los procesos de la supervisión y control de personal en la I.E: "San Salvador" de la provincia de Bolívar – La Libertad.</p> <p>Identificar los niveles de desempeño laboral del personal docente y administrativo en la I.E. "San Salvador", en la provincia de Bolívar – La Libertad.</p>	La supervisión y control tiene relación significativa directa con el desempeño laboral del personal docente en la I.E. "San Salvador", en la provincia de Bolívar – La Libertad en el año 2017.	<p>V1: Supervisión y control</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrasos - Ausencias - Registro de entrada - Justificación de inasistencias - Instrumento de registro de asistencias - Informes - Estilos de supervisión - Visitas a aula - Seguimiento - Asesoramiento - Orientación - Formación <p>V2: Desempeño laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acciones para promover el interés - Proporción de estudiantes involucrados - Tiempo de la sesión en que los alumnos se encuentran ocupados - Manejo de interrupciones - Actividades que promueven el razonamiento - Actividades que promueven el pensamiento crítico - Actividades que promueven la creatividad - Monitoreo a los estudiantes - Calidad de retroalimentación 	<p>Tipo de investigación El tipo de investigación es básica, no experimental, del nivel descriptiva correlacional</p> <p>Diseño</p>

	<p>Establecer la relación entre supervisión y control de personal y las dimensiones del desempeño laboral de la I.E. “San Salvador”, en la provincia de Bolívar- La Libertad.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los alumnos - Cordialidad en el trato hacia los alumnos - Comprensión y empatía hacia los alumnos - Mecanismos para regular el comportamiento en sus estudiantes. 	
--	---	--	---	--

Anexo 2. Escala de Likert



ESCALA VALORATIVA DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN SALVADOR" DE BOLÍVAR – LA LIBERTAD

A continuación, se le presenta un conjunto de aspectos acerca de supervisión y control que se aplica en su institución educativa, por favor marcar la respuesta según criterio teniendo en cuenta la escala: Siempre = 3, A veces = 2 y Nunca = 1

Muchas gracias.

Fecha:

Control

1. Su jefe le llama la atención cuando llega con retraso a su centro de trabajo		
1	2	3

2. Su jefe nota cuando se ausenta de su puesto de trabajo		
1	2	3

3. Registra usted su asistencia en su IE de acuerdo a su horario de trabajo		
1	2	3

4. Cuando tiene alguna inasistencia en su puesto de trabajo necesariamente tiene que justificarla		
1	2	3

5. Cuenta su IE con algún sistema para registrar su la asistencia de los docentes		
1	2	3

6. El director solicita regularmente algún tipo de informe acerca de su labor docente		
1	2	3

Supervisión

1. La supervisión que le realizan es planificada		
1	2	3

2. La supervisión que le realizan es integral		
1	2	3

3. La supervisión que le realizan es general y específica		
1	2	3

4. Recibe Ud. Por lo menos una visita de supervisión al mes		
1	2	3

5. Conoce el instrumento que los directivos utilizan para supervisarlo		
1	2	3

6. La supervisión que le realizan concluye en el seguimiento		
1	2	3

7. Diría Ud. Que la supervisión que le realizan es de asesoramiento		
1	2	3

8. Diría Ud. Que la supervisión que le realizan espera orientarlo		
1	2	3

9. Diría Ud. Que la supervisión que le realizan contribuye en su formación profesional		
1	2	3

Anexo 3. Rubrica de Evaluación

INSTRUCCIONES

A continuación, se le presenta un conjunto de indicadores con una ficha de evaluación que permitirá valorar las competencias desarrolladas en relación al desempeño laboral.

»Evaluación Docente

OBSERVACIÓN DE AULA:

*Ficha de toma de notas de la
Evaluación del Desempeño Docente*

» Datos de la IE:

Nombre:	<input type="text"/>	Código modular:	<input type="text"/>
Provincia:	<input type="text"/>	Región:	<input type="text"/>

» Datos del docente observado:

Nombre(s):

Apellido paterno: Apellido materno:

DNI:

» Datos de la observación:

Grado:	<input type="text"/>	Nivel educativo:	<input type="text"/>
Área curricular:	<input type="text"/>		
Fecha:	<input type="text"/>		
Hora de inicio:	<input type="text"/>	Hora de término:	<input type="text"/>
		Tiempo de observación:	<input type="text"/>

Nombre completo de observador 1:

DNI: Teléfono celular:

Nombre completo de observador 2:
(OPCIONAL)

DNI: Teléfono celular:

* Archivar este documento como sustento de la evaluación.

» **Indicaciones para la toma de notas:**

En el siguiente cuadro, registre las **conductas observadas** que corresponden a cada desempeño y a sus respectivos aspectos.

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)
<p>1 <u>Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. ▸ Proporción de estudiantes involucrados en la sesión. ▸ Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende. 	
<p>2 <u>Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Tiempo de la sesión en que los estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje. ▸ Fluidez con que el docente maneja las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias. 	
<p>3 <u>Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico. 	

Desempeño y aspectos	Conductas observadas (evidencias)
<p>4 <u>Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. › Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas 	
<p>5 <u>Propicia un ambiente de respeto y proximidad.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. › Cordialidad o calidez que transmite el docente. › Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 	
<p><u>Presencia de marca:</u> <i>SÍ / NO</i></p>	
<p>6 <u>Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato. › Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. 	
<p><u>Presencia de marca:</u> <i>SÍ / NO</i></p>	

Anexo 4. Validación de Instrumento



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: José S. Cortegana Salazar
 1.2. Especialidad: Docente y Sociólogo
 1.3. Cargo actual: Docente tiempo completo
 1.4. Grado académico: Doctor
 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
 1.6. Tipo de instrumento: Escala Valorativa
 1.7. Lugar y fecha:

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{47}{100} \times 50 = 94\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Firma y sello del Experto



FIGHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Carlos Arturo Muñoz Silva*
- 1.2. Especialidad: *Guayaquil*
- 1.3. Cargo actual: *Supl. de Gestión Institucional - UPEL Colón*
- 1.4. Grado académico: *Magister*
- 1.5. Institución: *U.N. "Emilia Suyman y Calle"*
- 1.6. Tipo de instrumento: *Escala de valoración*
- 1.7. Lugar y fecha: *Colón*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado con lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiencia para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	/					
8	Expresado en hechos perceptibles		/				
9	Tiene secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{931625}{91} = 65$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....
.....
.....
.....

MINISTERIO DE EDUCACION
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION CAJAMARCA

Carlos Arturo Muñoz Silva
Suplente de Gestión Institucional

Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: DR. MIGUEL ANGEL VÁSQUEZ CASTRO.
 1.2. Especialidad: ADMINISTRACION
 1.3. Cargo actual: DIRECTOR GESTIÓN PEDAGÓGICA UGEL CEL.
 1.4. Grado académico: DOCTOR
 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PARTICULAR CESAR VALLEJ
 1.6. Tipo de instrumento: FICHA VALORATIVA
 1.7. Lugar y fecha:

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología						
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{0,31623}{0,9} = 6,5$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

CONSIDERO QUE EL INSTRUMENTO ES APROPIADO
PARA LA INVESTIGACIÓN.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

 Dr. Miguel Ángel Vásquez Castro
 DOCENTE ESCUELA POSTGRADO

Firma y sello del Experto