

“A TODOS LOS FUNCIONARIOS A QUIENES CORRESPONDA HACER LA  
EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES COMPRENDIDOS  
EN LA CARRERA DOCENTE”

Estimados (as) compañeros (as):

En acatamiento del deber que nos impone el inciso n del artículo 50 de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, el cual nos faculta para recomendar y administrar un moderno sistema de evaluación y calificación del personal incluido en la carrera docente, hemos dispuesto la adopción y aplicación del sistema que recomendó la Comisión del Proyecto de ley respectivo, el cual fue elaborado y analizado, hasta en sus mínimos detalles, por el Departamento de Entrenamiento de la Dirección General de Servicio Civil.

Consideramos, que le sistema propuesto, logra coordinar los aspectos teórico-prácticos de la difícil labor que representa el proceso de evaluación y calificación del personal que trabaja en la docencia. El acogerlo plenamente, es el mejor tributo de reconocimiento que se puede brindar a sus autores.

Convencidos estamos, de contar con su valiosa y decidida colaboración para que el esfuerzo hecho por ese selecto grupo de profesionales, sea compensado por una justa y razonable apreciación de los servicios prestados por los integrantes del sistema educativo.

La observancia de las “INDICACIONES” que aparecen en la página siguiente, así como la lectura cuidadosa de este MANUAL, son factores esenciales e indispensables para la consecución de los logros propuestos por este Departamento y que, redundarán, sin duda alguna, en una mejor apreciación de los servicios de quienes se dedican a la noble misión de la docencia.

Atentamente,

CARLOS RECHNITZER GONZÁLEZ  
DIRECTOR DEPTO. DE PERSONAL

San José, noviembre de 1969

## CONTENIDO

Presentación.....	3
.....	
Hojas de Evaluación y Calificación de Servicios del Personal Docente.....	5
Formulario de Evaluación y Calificación de Servicios.....	7
De la información (Sección A).....	7
De la evaluación del Carácter y Personalidad (Sección B).....	8
1. Relaciones Humanas.....	9
2. Juicio.....	10
.....	
3. Iniciativa.....	12
.....	
4. Desarrollo Intelectual.....	14
5. Madurez.....	17
.....	
6. Expresión Oral.....	19
7. Expresión Escrita.....	22
8. Conducta Social.....	25
De la Evaluación del Desempeño en el Trabajo (Sección C).....	28
1. Relación con alumnos, padres de familia y	29

comunidad.....		
2. Organización		del 32
trabajo.....		
3. Desarrollo		de 34
programas.....		
4. Calidad		del 36
trabajo.....		
5. Aplicación	de	métodos 38
educativos.....		
6. Cantidad		de 41
trabajo.....		
7. Jefatura.....		42
.....		
8. Disciplina.....		47
.....		
De la calificación de Servicios		(Sección 50
D).....		
Trámite de la Evaluación y Calificación de Servicios		(Secciones E y 51
F).....		

## **PRESENTACIÓN**

Este manual y el formulario que en él se describe y analiza, constituyen el nuevo sistema de evaluación y calificación de servicios de los profesionales de la carrera docente.

Con este sistema se desechan los formularios y procedimientos dispersos, inseguros y entretenedos que hasta ahora se han usado para evaluar y calificar a esos servidores, y se ofrece con él, un procedimiento uniforme, confiable y expedito.

La información que se obtenga por medio de este formulario, tendrá una verdadera repercusión y significado dentro de la carrera docente; por tanto es necesario que los jefes lo manejen con responsabilidad y justicia; pues su acierto o desacierto dependerá, en mucho, de la capacidad de observación de quien califique, de la calidad de su juicio y de la honestidad con que se use estos instrumentos de Administración de Personal. Si estas condiciones no se dan, vanos serán todos los esfuerzos que se empeñen en conquistar una carrera de méritos arraigada –como debe ser- en el buen desempeño en el trabajo; responsabilidad que compete a los jefes promover y resguardar.

A la hora de preparar estos instrumentos, hemos tenido en mente hacer de ellos algo vivo, útil y armonioso, características que se garantizan en las disposiciones legales que habrán de ampararlos, y no otros más que vengan a abonar los ya numerosos y redundantes en los que se diluye el trámite de las acciones administrativas.

El manual ofrece una información detallada y completa del contenido de cada una de las frases del formulario; y explica con paciencia el uso, manejo y trámite que habrá de dársele al mismo.

En él hemos descrito una visión general de todos los puestos que abarca el sistema: la naturaleza del trabajo las circunstancias y condiciones en que a menudo se ejercen; y las cualidades o defectos que pueden observarse en los servidores que los desempeñan.

A primera vista, la lectura de este manual podría resultar larga para algunos, y provocar en ellos animadversión y desgano; y posiblemente lo será, para aquellos que gustan de lo superficial y menudo, y de hacer las cosas a trochemoche. A quienes así reaccionan ante él, cabe recordarles que no se puede hacer simple y ligero en el papel, lo que en la realidad es de por sí harto complejo y extenso.

Cuando más se atenga el jefe a éste, más seguras y válidas serán las impresiones que recoja en la evaluación y calificación, pues el mismo no es más que una guía certera y racional que le da argumentos para proceder con solvencia y rectitud de criterio. El le economiza pensamiento.

Durante la redacción de estos documentos, hemos hurgado en nuestras mentes para encontrar la idea y la palabra que encaje mejor en cada renglón; hemos recogido, varias veces textualmente, lo mejor de escritos ajenos, en especial, del “Manual de Evaluación y Calificación de Servicios”, de Alexander Hamilton Ross; y de los siguientes; “Curso Básico de Supervisión”, de Frank A. Petrie; “Algunos Aspectos Humanos de la Administración”, de Harvig Nissen; “Burocracia y Democracia”, de William A. Robson; “La Administración en Toda su Sencillez”, de Lawrence A.

Appley; “Temperamento, Carácter y Personalidad”, del Dr. Gustavo Pittaluga; “La Ciencia de la Palabra”, de W.W. Atkinson; y de “Lo que se Espera del Funcionario Público, de Raymond Nottage.

Además, este sistema fue pacientemente estudiado y revisado por los siguientes miembros de la “Comisión del Proyecto de Ley de Carrera Docente”, señores; Lic. Francisco Chaves Sáenz y Prof. Efraín Rojas Rojas, de la Universidad de Costa Rica; Lic. Carlos Rechnitzer González, del Ministerio de Educación; Jorge A. Cruz Briceño y Lic. José Abdulio Cordero, de la Asociación de Directores de Enseñanza Media; Prof. José María Chaverri Picado, y Prof. Anselmo Barrientos Fallas, de la Asociación Nacional de Educadores; señores Jaime Luján Alvarado y Juan Francisco Chang Morales, de la Dirección General de Servicio Civil.

Por otra parte, fueron consultados al respecto los profesores; Manuel Antonio González Flores, Administrador General de Enseñanza Media; Luis Alfonso Arguedas A., Asesor Supervisor General de Educación Académica; J. Bienvenido Ramírez Vargas, Asesor General de Educación Pre-Primaria y Primaria; Zabulón Bolaños Elizondo, Asesor Supervisor General de Educación Media; y José Alfredo Murillo Chaverri, Asesor Supervisor General de Enseñanza Profesional.

Que sirva y dé buenos frutos, es el más precioso galardón que esperar cosechar con él.

## DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

### **HOJA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS DEL PERSONAL DOCENTE**

#### **INDICACIONES**

- a) Con este formulario se evaluará y calificará el trabajo de los administradores, asesores, supervisores, directores, profesores, orientadores, secretarios, auxiliares de orientación, bibliotecarios y otros funcionarios comprendidos en la Carrera Docente.
- b) Haga las primeras marcas con lápiz, de manera que luego las pueda corregir si lo cree necesario; finalmente, ponga la marca definitiva con tinta.

- c) Si el Superior del Jefe inmediato no está de acuerdo con las marcas que éste ha puesto, no debe tacharlas, sino escribir las modificaciones en la “Sección F” de este formulario.
- d) El espacio destinado a “OBSERVACIONES”, que aparece a la derecha de los conceptos de evaluación, debe usarse para dar, por escrito, idea más amplia de las características del servidor.

Si necesita más espacio para sus conocimientos, escríbalos en hoja aparte, refiriéndose claramente al número del concepto que va a comentar; firmela y péguela con grapas a la copia del formulario de la Dirección General de Servicio Civil. Esto lo podrá hacer tanto el Jefe inmediato como el Superior.

- e) Refiérase en sus comentarios solamente a los aspectos que repercuten en el trabajo del servidor.
- f) Procure, a la hora de calificar, ser absolutamente justo; no permita que sus perjuicios, preferencias o antipatías personales influyan en su criterio.
- g) El Ministerio de Educación Pública supone cierto lo que usted apunte a continuación; de ello lo hace responsable. Este documento servirá como elemento de juicio en toda decisión que beneficie al servidor, y como prueba en cualquier gestión administrativa o judicial que se presentare.
- h) El recurso de apelación deberá presentarse ante la misma autoridad que dictó la resolución respectiva, para que éste la eleve a conocimiento de su superior jerárquico.
- i) En la página #1, línea segunda, después de “directores” agréguese “profesores”. El resto de ese párrafo queda igual.
- j) Engrape el formulario de Evaluación y Calificación de Servicios según modelo adjunto, de tal manera que las Secciones queden en orden alfabético (A-B-C-D y E).

## **FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS**

Este formulario ha sido preparado para evaluar y calificar el trabajo de administradores, supervisores, asesores, directores, orientadores, secretarios, auxiliares de orientación, bibliotecarios y otros servidores comprendidos en la Carrera Docente, que durante un período, **NO MENOR DE CUATRO MESES**, continuo o intermitente, hayan desempeñado un mismo puesto o funciones diferentes en una misma institución o dependencia.

Cuando el período servido fuere menor a ese, el jefe inmediato únicamente le extenderá al servidor una “Constancia de Servicios”, en la que deberá indicar el tiempo trabajado y la calificación que merece, según su criterio. Esta deberá prepararse en tres tantos, el original será para el Departamento de Personal, y las copias: una para el interesado y otra para la institución o dependencia donde él trabajó.

El presente formulario de Evaluación y Calificación de Servicios, contiene “cinco secciones” que los jefes deberán llenar cuidadosamente. A fin de que resulten más claras y nítidas, y de ser posible, es conveniente que lo haga a máquina.

El mismo está formado por original y dos copias. El primero correspondiente al Departamento de Personal del Ministerio de Educación Pública, y las copias serán para el servidor, y el archivo de la institución de enseñanza media o superior, dirección provincial de escuelas, oficinas o departamento en que trabaja el interesado.

### **DE LA INFORMACIÓN**

(Sección A)

El jefe inmediato deberá completar los espacios en blanco de este aparte.

Los datos que se piden en cada uno de ellos, revisten mucha importancia para las oficinas encargadas del trámite de las mismas; por tanto, deberán anotarse con exactitud y claridad, y así evitar posteriores atrasos y enmiendas.

### **DE LA EVALUACIÓN DEL CARÁCTER Y PERSONALIDAD**

(Sección B)

Esta parte que consta de ocho aspectos, pretende evaluar todas aquellas características del servidor que lo distinguen de su semejante. Son, por tanto, de naturaleza subjetiva, y no deberán tomarse como fundamento de la “Calificación de Servicios”.

El término carácter debe entenderse aquí, como el conjunto de adquisiciones de orden cultural, social y moral que hacen que una persona se comporte de una manera y no de otra; es toda esa gama de patrones con que cada individuo gobierna su temperamento. De esta manera particular de conducir sus aptitudes e impulsos innatos y congénitos, resulta para él, una suma de características que engendra una imagen representativa de cada ser humano, a la que se denomina “personalidad”.

Así planteado esto, no cabría hacer una división de la personalidad de factores, pues esta es un todo único e indivisible; más aquí se propone de ese modo, por avenirse mejor con el propósito que anima a un sistema de evaluación y calificación de servicios, cual es: apreciar con justicia el trabajo del servidor y procurar el enriquecimiento de sus virtudes y la corrección de sus defectos. Propósitos estos que serían ilusorios con un sistema de juicio global.

De estas manifestaciones de la “personalidad”, hemos recogido en este aparte, aquellas cuyo cultivo es de mayor repercusión e importancia en el ejercicio de los puestos docentes o administrativos-docentes, y en general, aquellas que son de interés para la Administración Pública en tanto se refieren a la estatura intelectual y moral que debe ostentar todo servidor público.

Los asistentes de dirección se evaluarán en todos los aspectos que contiene esta sección; los demás profesionales anteriormente citados, serán evaluados en siete de esos conceptos, de manera que no se les tomará en cuenta “expresión escrita” que está procedida de asterisco.

El jefe inmediato deberá marcar en cada uno de estos, la frase que sintetice mejor la apreciación que él haya hecho del subalterno. Es recomendable que primero los señale con lápiz, a fin de que pueda hacer cualquier corrección posterior si fuere necesario; y finalmente, ratificará sus indicaciones con tinta.

El caso de que ninguna de las frases signifique –de acuerdo con el contenido que detalla este manual- criterio que él tiene del subalterno, o desee ampliar el mismo, podrá escribir lo que estime oportuno en el espacio contiguo destinado a observaciones.

## **1. RELACIONES HUMANAS:**

En este concepto se analiza la forma como el servidor se relaciona con sus subalternos y compañeros; su capacidad para soportar la personalidad ajena, para comprender las manifestaciones de los demás; el tacto para concederles a éstas la importancia, atención o dispensa que realmente merecen en cada una de las oportunidades. Este juicio, así como todos los otros, no debe sustentarse en aquello que sea accidental, sino en lo que realmente constituya el patrón normal que caracteriza el servidor, esto es, debe basarse en la regla y no en la excepción.

DE TRATO DIFÍCIL

Se refiere al servidor que reacciona en forma grosera y hostil ante cualquier situación insignificante. Las expresiones de sus compañeros le resultan ofensivas; siempre tiene desavenencias, disgustos y rencillas con sus semejantes. No sabe respetar a los demás, ni obtener respeto de ellos. Es incapaz de comprender a los otros y de obtener comprensión. Los demás rehuyen su trato.

#### ES POCO ACCESIBLE, INDIFERENTE

Es el servidor algo incómodo y susceptible en el trato con los demás; esto hace que a menudo tenga rozamientos con sus semejantes. Se requiere cautela para relacionarse con él. Se muestra huraño y poco comprensivo.

#### GENERALMENTE SE LLEVA BIEN CON TODOS

Contempla a la persona que casi siempre sabe relacionarse con los demás. Generalmente manifiesta comprensión en sus relaciones personales y en su trabajo; pocas veces tiene desavenencias con otros.

#### ES AFABLE, DE TRATO AMENO

Describe al servidor accesible en el trato, comprensivo, que no pierde fácilmente su mesura en las relaciones con otras personas. Tiene respeto para los sentimientos e ideas ajenos, y logra obtenerlo para los suyos.  
RESPECTUOSO, CORTÉS Y MUY EDUCADO

Corresponde al servidor que por su trato gentil y su facilidad para comprender las reacciones de los demás, conquista el aprecio de la mayoría.

#### DE TRATO Y EDUCACIÓN EXQUISITOS

Distingue a la persona que por la nobleza y urbanidad que manifiesta en sus relaciones con todos, contribuye a acrecentar el prestigio de su institución.

## **2. JUICIO**

Abarca la capacidad de reflexión del servidor; el grado en que posee la cualidad de distinguir en asuntos de trabajo, entre lo superficial e inútil, y lo sesudo y esencial. Su acierto para elegir entre varias soluciones posibles, aquellas que, a la postre, los demás reconocerán como la mejor.

Además, es oportuno observar aquí, la cualidad de dar opiniones con discreción, seguridad y tino, para alcanzar una visión correcta de los hechos, y concederle a las situaciones su justa trascendencia.

#### SU CRITERIO RESULTA INÚTIL

Este concepto corresponde por igual a tres tipos de servidores completamente distintos, a saber:

- a) Al de mediana inteligencia pero de juicio errático, incapaz de analizar fría y objetivamente un asunto.

No investiga, ni se documenta; no medita sus opiniones, las cuales están siempre viciadas por escrúpulos y reparos de índole emocional extraños al problema, por lo cual, sus consejos y sugerencias no son dignos de atención. Hace juicios temerarios que por lo general carecen de fundamento.

- b) Al que del todo no le interesa colaborar. No se preocupa por analizar los hechos y hallar soluciones adecuadas a los problemas. Cuando se le pide, emite cualquier juicio repentino para “salir del paso”.

- c) Al que por falta de tino y sentido común, y por su incapacidad mental para el análisis y razonamiento, actúa con absoluta inseguridad, titubea, no sabe qué camino coger, y pierde, en consecuencia, la confianza de sus jefe.

#### SU JUICIO ES DISPAREJO, FRECUENTEMENTE SE EQUIVOCA

Describe al funcionario poco juicioso y reflexivo, que estando apenas escasamente informado, externa opiniones ligeras sobre cualquier asunto. A veces alega y porfía sin fundamento, cuesta mucho hacerle ver la razón del criterio ajeno. Es contradictorio e inconstante en sus juicios y opiniones.

#### POR LO GENERAL SU CRITERIO ES ACEPTABLE

Es el servidor de juicio sincero pero poco profundo, que comúnmente asume un punto de vista racional. Tiene un criterio bastante definido. Algunas veces su juicio no responde totalmente a la situación planteada. No es terco, a menudo sabe ceder cuando se percata que está en un error o que hay juicios mejores que el suyo.

#### SU RAZONAMIENTO ES PRECISO Y PRUDENTE

Encaja aquí la persona de criterio bien formado, que no exterioriza su juicio sin antes no conocer y pesar los hechos y motivos. Manifiesta sentido común, acierto y discreción en sus manifestaciones intelectuales. Sabe reconocer y valorar el punto de vista ajeno, y atribuir el justo precio al suyo. Por la meditación que encierra su criterio, resulta difícilmente rebatible.

#### CASI SIEMPRE ASUME EL PUNTO DE VISTA MÁS RAZONABLE

Representa al empleado de bastante solvencia mental que logra encontrar, en la mayoría de las veces, el juicio que todos aceptan como el más razonable. Sabe estudiar y analizar las situaciones y problemas, y determinar el alcance y valor de las soluciones. Es muy sincero y consciente de su criterio, y prefiere abstenerse de darlo a conocer cuando tiene tan sólo una opinión sobre el asunto. Es muy escrupuloso y responsable en todo aquello que emane de su intelecto.

#### SU JUICIO ES CORRECTO, OPORTUNO Y BIEN PENSADO

Caracteriza al servidor talentoso, de gran madurez y prudencia, que sabe discernir con acierto en todas situaciones y oportunidades.

Para los problemas y asuntos difíciles o trascendentes, él siempre tiene a su alcance la mejor solución; por esto inspira respeto y confianza en los demás, que le buscan como consejero.

Sabe anteponer lo principal a lo secundario; así como desechar lo superfluo.

### **3. INICIATIVA**

Investiga el talento creativo que posee el servidor, su capacidad para resolver los problemas de trabajo y su imaginación para concebir soluciones oportunas y acertadas.

Se debe notar la medida en que es capaz de enfrentarse a situaciones y problemas inesperados y hallar recursos para salir adelante. Asimismo, si es persona que toma la iniciativa o por lo contrario, espera que otros le indique el camino que debe seguir.

Conviene también aquilatar la capacidad del empleado para corregir y perfeccionar su propio trabajo; su sagacidad y tino para advertir los errores o defectos y enmendarlos.

Además, es importante fijarse en su inteligencia para combinar datos y hechos, en apariencia sin relación entre sí, y sacar de ellos conclusiones generales o enseñanzas útiles. Esto último, la capacidad para ver las cosas en conjunto, en perspectiva, y su proyección en lo futuro; comprender la relación entre unas y otras; concebir métodos, y procedimientos o soluciones y juzgarlos a la luz de la experiencia adquirida y de la prudencia natural, es indispensable que lo posean quienes ocupan cargos técnicos o de jefatura, y conviene en tales casos, fijar la atención en este aspecto.

Debe estudiarse la imaginación del servidor juzgándola por el éxito que obtienen las soluciones que se le ocurren.

#### ES INCAPAZ DE ENFRENTARSE A UNA SITUACIÓN FUERA DE RUTINA

Describe al servidor que carece de iniciativa y recursos intelectuales, se ofusca ante los problemas; nunca tiene ideas que sugerir, cualquier dificultad o tropiezo lo desconcierta e incapacita para seguir adelante.

Hace de su trabajo un proceder mecánico e invariable, por lo cual no sabe qué hace ante un asunto ajeno a la rutina.

#### RARA VEZ CONTRIBUYE CON UNA SOLUCIÓN ADECUADA

Identifica al servidor de escasa inteligencia e imaginación, apático y enemigo de desvelarse mucho ante los problemas; cualquier solución trivial le parece sesuda; no logra penetrar más allá de la cáscara de un asunto. Rara vez concibe una idea valiosa.

Tiene muy poca habilidad para resolver, por sí mismo, los conflictos que se le presentan.

#### APORTA SUGERENCIAS CUANDO SE LE PIDEN

Precisa al empleado que no es espontáneo ni abundante en imaginación creadora; las soluciones que aporta son fruto de trabajosa meditación; requiere esfuerzo y sacrificio mental para concebir soluciones acertadas y valiosas, por esto solamente las concibe cuando la dificultad lo exige o se le encomiendan sus superiores, y a veces no las obtiene en el momento oportuno.

#### HACER RECOMENDACIONES OPORTUNAS

Corresponde al servidor con iniciativa; que es capaz de enfrentarse a situaciones nuevas y salir avante en forma satisfactoria; sabe afrontar los problemas y dificultades y dar algunas soluciones pertinentes; ya aún

cuando no son brillantes, a menudo resultan de valor inmediato y adecuadas a la necesidad presente.

#### ESPONTÁNEAMENTE SUGIERE NUEVAS SOLUCIONES IMPORTANTES

Caracteriza al funcionario inteligente y sagaz que rápidamente penetra en la médula de un asunto o problema, y se forja una idea cabal de él. Tiene habilidad para descubrir y adoptar recursos e idear métodos y procedimientos nuevos y eficaces, y obtiene con ellos éxito en su trabajo.

#### SIEMPRE ENCUENTRA LAS MEJORES SOLUCIONES

Distingue al servidor de gran talento que descuella entre sus compañeros. Es pródigo en imaginación creadora: rápidamente ofrece las mejores y más oportunas soluciones a los problemas que agobiarían a los demás.

Posee una visión amplia de su trabajo y sabe cómo realizar sus propósitos.

En su trabajo, es un fiel, asiduo y riguroso prosélito del perfeccionamiento.

### **4. DESARROLLO INTELECTUAL**

Juzga este aspecto de la evaluación, la diligencia y empeño que pone el servidor en acrecentar sus conocimientos.

El avance de las ciencias, la tecnología y las profesiones, exige que el profesional realice considerables esfuerzos por mantenerse al día con el progreso. Esto es igualmente válido para cada uno de los empleados de cualquier jerarquía y condición.

Todo servidor público, jefe o no, tiene la obligación de superarse cada día en sus habilidades y conocimientos para prestar mayores y más eficientes servicios en la Administración Pública.

Se ha dicho, con mucha razón, que el mundo de hoy anda a tal velocidad que es necesario correr como loco para, por lo menos, “mantenerse donde uno está”.

Los conocimientos y destrezas necesarios para el desempeño de cualquier oficio o profesión, van modificándose con el paso del tiempo; nuevas teorías y doctrinas sustituyen a las pasadas, nuevas y diferentes máquinas superan y ocupan el campo de las viejas; nuevos

sistemas, procedimientos y normas se van adoptando para hacer frente a las necesidades cambiantes.

Por todo ello es de inmenso valor aquilatar la afición y capacidad del servidor para absorber nuevos conocimientos, propiciar y aceptar el cambio de los sistemas de trabajo, modificar criterios, en resumen, su capacidad para perfeccionarse al paso que evoluciona la institución.

El que no avanza retrocede. Un empleado que no muestre deseos de aprender, de prosperar en conocimientos y de ser cada día más ducho y versado en su profesión, cualquiera que esta sea, declara con ello ser de dudoso valor para la Administración, pues muy pronto se quedará a la zaga.

Los jefes deben fomentar el entusiasmo entre los subalternos para que adquieran las nuevas destrezas y conocimientos del trabajo; para que completen su educación si éste fuere el caso, o amplíen y perfeccionen la que ya poseen.

No hay límite para el conocimiento, siempre se puede aprender algo más; no debe olvidarse que cualquier esfuerzo que realice el servidor por aumentar sus conocimientos o destrezas, merece el encomio y la aprobación del jefe; pues, a la larga todo ello redundará en beneficio para la Administración, que requiere, cada día en mayor grado y número, de servidores conscientes y bien informados.

#### SE CONFORMA CON LOS ESTUDIOS REALIZADOS

Precisa al servidor que se basta con los conocimientos adquiridos. Es enemigo de la lectura, y generalmente se satisface con lo que otros le informan. A menudo opina de todo sin haberse informado de nada.

No se preocupa por aprender más; no hace nada por desarrollarse al compás del tiempo.

Se resiste al cambio, le cuesta muchísimo adoptar nuevos métodos de trabajo.

Le disgusta oír consejo y críticas constructivas, considera que ya sabe todo lo de su profesión.

#### ADQUIERE ALGÚN CONOCIMIENTO CUANDO SE LO EXIGEN

Corresponde este concepto al servidor que estudia algo más, solamente cuando es condición indispensable para mantenerse en el puesto. Le importa más “el certificado” que su progreso intelectual.

No estudia por ocio, sino por negocio.

#### ALGUNAS VECES PROCURA ESTUDIAR ALGO MAS

Describe al servidor que por iniciativa propia se interesa, algunas veces, por adquirir otros conocimientos.

No observa el empeño y constancia deseables para su condición profesional; pero se mantiene medianamente informado del progreso cultural que atañe al desempeño de su puesto.

#### ESTUDIA CON DEDICACIÓN

Identifica al profesional que se esfuerza por obtener nuevos conocimientos, técnicas y destrezas con los cuales mejorar su trabajo.

A menudo lee acerca de temas relacionados con su labor, investiga, se informa y está siempre dispuesto a solicitar y oír consejo de personas más versadas que él, o con más experiencia.

Sabe apreciar las ideas o sugerencias que se le brinda, y siempre está dispuesto a modificar su criterio si con ello puede mejorar su trabajo.

#### SE MANTIENE INFORMADO DEL AVANCE DE SU PROFESIÓN

Apunta este concepto al servidor acucioso y perseverante en el estudio e investigación de los nuevos aportes culturales con que se va enriqueciendo su profesión.

Es culto de la buena lectura, y no escatima sacrificios mentales o económicos, para avanzar intelectualmente.

Sabe utilizar, en forma inteligente, sus ratos de ocio, y valorar y aplicar muy bien los conocimientos que digiere.

Gusta del intercambio de ideas y conocimientos, del manejo de tesis adversas, y de enfocar un asunto desde varios puntos de vista, y en todo ello muestra ser un hombre instruido.

En su trabajo es celoso guardián del progreso.

#### SE MANTIENE A LA VANGUARDIA DE LOS CONOCIMIENTOS DE SU PROFESIÓN

Corresponde al profesional de gran cultura y capacidad, que es notorio por la extensión de sus conocimientos teóricos y prácticos y por su pericia en las técnicas más avanzadas de su profesión.

Procura el conocimiento, la bibliografía, las revistas y los anales académicos recientes. Aprovecha toda oportunidad para acrecentar su saber y perfeccionar su cultura.

No se conforma con lo que sabe sino que de continuo investiga, lee o se informa de alguna manera, para mantenerse al tanto de los avances conseguidos en su campo a saber.

Por lo general los demás siempre le consultan, pues están seguros de que sabrá darles una contestación seria e informado.

## **5. MADUREZ**

Busca estudiar esta sección, el grado de madurez que posee el servidor.

La madurez es la cualidad del hombre de definir, para sí mismo, cada una de las cosas, problemas y asuntos en que se halla sumergido desde su infancia, y poseer de ellas un criterio propio, estable, certero y sustantivo.

Este criterio –como todo lo que es producto del hombre, es temporal está expuesto a modificaciones, a reformas, siempre en procura de veracidad y perfección; pero estos cambios y variaciones tienen su propio ritmo natural y lógico, y no pueden sobrevenir repentinamente por arrebatos de nuestro temperamento o de nuestros estados de ánimo. Quien de la noche a la mañana juzga malo, lo bueno; o veraz, lo falso, está todavía muy escaso de madurez.

Madurez, entonces, es ir perdiendo la condición de niños (versátiles, inestables, caprichosos, antojadizos) e ir adquiriendo las características de persona (persistencia, continuidad de comportamiento, comprensión). Consiste en ir desechando las preferencias e inclinaciones insignificantes, para ir dando cabida a otras de mayor valor, duración y trascendencia. Es ir pesando el valor de cada cosa según su importancia y significado, para atribuirle su justo precio en la escala de valores permanentes y temporales.

Madurez no es otra cosa que conciencia de sí mismo y de lo que nos rodea; esto es, atribuirse uno mismo la ubicación precisa en cada caso, según las facultades que posea, y concederle a las cosas su verdadera trascendencia.

Es, en síntesis, la manera precisa de entender el mundo, y todo cuanto en él existe, y de ello, sólo alcanzamos grados.

Este es un aspecto muy importante para los profesionales docentes; pues los discípulos se fraguan a la sombra del hogar y de la escuela, y a la luz de los padres y maestros. Y estos últimos, especialmente, deben entrañar una buena porción de ella, toda vez que su propio saber y entender lo será mañana de sus discípulos, y que muy a menudo debe vérselas con situaciones que exigen de él madurez y aplomo.

#### SU MANERA DE REACCIONAR ES IMPREDECIBLE; INSEGURO EN SUS PROPÓSITOS

Sintetiza este concepto al servidor inmaduro. De criterios hábiles e inconstantes sobre las cosas. Es capricho y antojadizo en sus actuaciones, incapaz de enfrentar los asuntos importantes con seriedad y tesón. A menudo lo perturban problemas menudos, y se atemoriza ante ellos. En sus actuaciones y expresiones, a veces no manifiesta la sensatez que corresponde a la posición que ocupa y a la circunstancia en que se encuentra.

Rara vez concluye las cosas que emprende, pronto se desanima y las abandona. Gusta de la tutela, y rehuye ejercer sus responsabilidades con independencia. Cree que todo lo puede, y sin embargo. Lo que hace deja mucho que desear.

#### RARA VEZ ACTÚA CON SERENIDAD Y FIRMEZA

Describe al empleado que manifiesta alguna regularidad en su comportamiento. Generalmente procura esquivar las responsabilidades que exijan decisiones para las cuales se requiera ecuanimidad y perseverancia, pero en los pocos casos en que se ve obligado a ello, responde con seriedad.

Por lo general la posición que asume no logra encajar con la situación en que se encuentra, pero si se le advierte y reprende, cambia en mucho su comportamiento.

A menudo realiza sus trabajos con alguna independencia, aunque no está del todo seguro de su capacidad para salir adelante.

Su manera de entender el mundo es escasa, todavía no ha logrado darle su justo precio a las cosas notables, ni desechar del todo las ñoñerías de su espíritu.

#### CASI SIEMPRE SE CONDUCE EN FORMA ECUÁNIME Y DEFINIDA

Señala este concepto a la persona que se desempeña con bastante independencia y ecuanimidad.

Por lo general se puede definir su comportamiento, y saber cuales son sus gustos, preferencias y capacidad intelectual; sin embargo, alguna vez desconciertan sus actuaciones y nos parece desconocido.

Casi siempre se desentiende de las pequeñeces de la vida, y se ocupa de otras de más valor.

#### MANIFIESTA ECUANIMIDAD Y CONSISTENCIA DE SUS ACTITUDES

Identifica al servido que tiene un comportamiento definido.

Sus actitudes y manifestaciones se ajustan al momento y circunstancia. Sabe atender cada situación según corresponda, y enfrentarse a ella con la serenidad del caso.

Puede actuar con independencia en su trabajo, y concluir lo que inicia con responsabilidad y acierto.

Sabe valorar las facultades y conocimientos propios y ajenos, y distinguir el valor de cada cosa.

Es tenaz y definido en el logro de sus propósitos.

#### MUY EQUILIBRADO Y SEGURO EN SU MODO DE ACTUAR

Se refiere al funcionario que tiene mucha solidez y cordura en sus expresiones. Es capaz de afrontar situaciones difíciles con tino y prudencia.

Ha aprendido a juzgar las cosas en forma objetiva y equilibrada, sin apasionamiento. Sabe relegar sus convicciones cuando se enfrenta con personas tercas e impulsivas, y mantenerse firme cuando se necesita persuadir.

Es reservado en las cosas que escucha y atiende, y en la observación de los defectos ajenos.

#### INSPIRA RESPETO Y ADMIRACIÓN, PERSUADE POR SU APLOMO

Destaca al servidor de compostura y equilibrio admirables. El sabe medir con precisión el alcance de sus virtudes y tachas. Tiene un profundo

conocimiento de su propia persona y de los demás. Es consciente de su propio valer, y de la ubicación que merece en este mundo.

Su cultura y experiencia le han permitido comprender muy bien el significado de la vida y el valor de cada cosa.

## **6. EXPRESIÓN ORAL**

Este aspecto es de suma importancia para los profesionales que administren o ejerzan la docencia; un educador sin una expresión vigorosa es tan incapaz como un soldado sin armas.

Aquí se estudia, entonces, la capacidad del servidor para expresar sus ideas, pensamientos, deseos, sentimientos y mociones, de un modo claro, correcto y eficaz.

Su destreza para evocar y hacer afluir las palabras en las cuales verter su espíritu. Su talento para tejer e hilar sus mensajes orales; la fluidez y soltura con que se sirve del idioma para producir poderosas, claras y duraderas impresiones en la mente de los demás.

La calidad de su voz; su timbre y su volumen, y la correcta entonación de las palabras.

Asimismo, se ha de observar la riqueza o pobreza de su vocabulario. Un léxico exiguo implica un número escaso de ideas, puesto que las palabras no son otra cosa que los moldes de que nos servimos para darles a la luz. Así, cuanto más complejo y completo es el pensamiento del hombre, mayor número de palabras se necesita para expresarlo. Conforme el niño crece en inteligencia, su vocabulario aumenta también el uso de las palabras es más exacto y comprensivo. El vocabulario del hombre ignorante se reduce, comparativamente, a pocas palabras, mientras que el del hombre ilustre es necesariamente más extenso, por causa de las exigencias de su pensamiento y de su deseo de expresarse más claramente.

En síntesis, el jefe deberá percatarse de si el servidor usa el vocabulario correcto y propio para la ocasión; si expone con orden los conceptos, si se mantiene dentro del tema sin perder el hilo de la conversación; o por lo contrario, si se sale por la tangente y pasa de un asunto a otro sin concluir los conceptos; en particular, si su palabra tiene vigor persuasivo, o sea, si logra que la gente entienda lo que él desea comunicarle y quede convencida.

NO SABE EXPRESARSE

Describe a la persona que no domina el lenguaje, su voz es deficiente, se enreda y pronuncia mal, le cuesta muchísimo darse a entender.

También se comprende aquí a toda persona cuya expresión sea pobre, incorrecta, deshilvanada y no convincente.

Si fuere el caso de que el servidor padezca un defecto físico que le impida la correcta expresión, conviene indicarlo claramente en la sección destinada a observaciones.

#### INCONGRUENTE, SE EXPRESA CON DIFICULTAD

Identifica al servidor que requiere bastante trabajo en rebuscarse las palabras necesarias para manifestar su pensamiento.

A menudo se ayuda con los gestos para reparar sus deficiencias.

Posee un vocabulario reducido, y con alguna frecuencia cae en repeticiones innecesarias y contradicciones.

Por lo general habla despacio, y sus conceptos son superficiales e incompletos; con cierta frecuencia hay que ayudarlo a expresarlos y completarlos.

Manifiesta inseguridad en su expresión, y no es tan fácil entender sus explicaciones.

#### APENAS PUEDE SALIR AVANTE

Concierne a la persona que necesita de algún esfuerzo para darse a entender. No tiene fluidez en el manejo de los conceptos. A veces deja algunas lagunas entre una idea y otra; sin embargo, después de hacerse enmiendas, logra comunicar el mensaje. Titubea en el hablar.

Su vocabulario no es del todo satisfactorio; realmente no corresponde al nivel cultural de su profesión, ni a las necesidades del puesto que ocupa.

#### SE EXPRESA CON CLARIDAD Y SOLTURA

Describe al servidor que no le cuesta expresarse; lo hace con fluidez. No tiene un conocimiento amplio del idioma, pero fácilmente exterioriza sus ideas con lucidez y exactitud. Su vocabulario no es rico, pero sabe usarlo con corrección y acierto.

## SU EXPRESIÓN ES PERSUASIVA, CLARA Y CORRECTA

Corresponde a la persona que sabe expresar sus ideas en forma convincente. Domina el idioma, pronuncia muy bien y se le comprende todo lo que dice. Se desenvuelve con mucho éxito.

## ES ELOCUENTE Y ELEGANTE EN SU DICCIÓN

Señala al servidor que se distingue por el dominio y propiedad de su palabra, por la buena voz que posee, y la lógica y claridad que entrañan sus explicaciones.

Su conversación es amena y brillante. Tiene dotes de orador.

## **7. EXPRESIÓN ESCRITA**

Este capítulo procura estimar la capacidad del servidor para usar la lengua castellana en sus comunicaciones escritas.

No obstante, debe entenderse, que la justicia de cualquier calificación que el jefe dé al subalterno, dependerá del grado de conocimiento y dominio que aquél posea del verdadero significado de la buena redacción.

Por esto, no se espera obtener aquí valores exactos, sino tan sólo una opinión seria sobre la relativa habilidad del subalterno para manejar el idioma por escrito, según la estime y considere el jefe.

Con el afán de ilustrar y fortalecer la opinión de él, añadimos enseguida las características más notorias de la buena redacción, a fin de que el jefe pueda decidir el punto con suficiente realidad y exactitud.

Cuatro son las características que se reconocen en los escritos de los estilistas del idioma, a saber: claridad, corrección, concisión y originalidad.

Una vez que se haya hecho el estudio del significado de ellas, el jefe escogerá, observará y evaluará aquéllas que mejor se avengan al grado intelectual del servidor y a la naturaleza del puesto que éste ocupa.

## CLARIDAD

La claridad en los escritos puede alcanzarla cualquier persona de cultura elemental; basta un poco de sentido común y un mediano conocimiento de la estructura del idioma, para declarar simple y llanamente lo que se quiere decir.

Significa que los pensamientos se declaran de inmediato, sin rebuscamiento, sin ambages, sin aderezo artístico. Quien escribe sabe lo que desea comunicar y lo expresa directa y sucintamente.

Claridad es aquella condición de un escrito que hace posible que lo leamos sin perder el hilo.

## CORRECCIÓN

Esta exige un poco más de discreción, tino y cultura. Para el logro de ella se necesita del conocimiento y dominio de la gramática, y de otras disciplinas que reglamentan el uso y colocación de los vocablos dentro del período, y la legítima función y significado de cada uno de ellos.

Por otra parte significa esta cualidad, que se usan en la redacción palabras castellanas, en sus acepciones correctas, y que se las acoja adecuadas o propias para el tema de que se trata.

Lo escrito en el primer párrafo, forma parte del talento y acopio individual; lo del segundo, es cuestión de diccionario, y en “última instancia” es la Real Academia Española la que decide si una palabra es castellana o no lo es.

Ambos aspectos tienen importancia semejante: el lenguaje propio y oportuno distingue al hombre considerado y discreto; el lenguaje castizo le declara culto además y respetuoso de su lengua materna.

## CONCISIÓN

Es la selección cuidadosa de los vocablos de mayor riqueza semántica, para así, poder decir mucho en poco, sin que sobren palabras ni falten ideas, ya los conceptistas dijeron: “Lo bueno si breve dos veces bueno, y aun lo malo si poco, no tan malo”.

Concisión no significa en modo alguno, pobreza de ideas, raquitez de recursos espirituales para escribir cuatro renglones de un tema cualquiera.

Ella es sinónimo de brevedad: pocas y escogidas palabras, dispuestas con talento, para significar exactas y muy claras ideas.

Escribir concisamente puede ser privilegio de un cerebro ordenado y esclarecido; o bien, el galardón al esfuerzo y diligencia en el podar la página de todo lo superfluo porque se destaque mejor lo significativo.

## ORIGINALIDAD

Esta es la última etapa que conquistan los eruditos en el cultivo del idioma; ella representa el momento ese, en que los escritos, ya hermoseados y pulidos, destacan por la elegancia de la frase, y son modelo de pureza léxica y de buen decir.

Estos escritos se distinguen porque el uso de cada palabra entraña su genuino significado, y en cada ocasión expresan la idea y evocan el sentimiento que con ella sobrevino al darla a luz.

Estas virtudes hacen que los mismos se lean, no sólo con facilidad, sino con deleite y encanto.

Estas cualidades suelen venir con la persona, pero también puede adquirirse con el ejercicio y la lectura atenta de buenos modelos de composición castellana.

## SU REDACCIÓN ES POBRE E INCORRECTA

Identifica al profesional que es del todo incapaz de expresarse correctamente por escrito. Sus comunicaciones son difíciles de entender; no maneja bien el idioma y desconoce las más elementales reglas de gramática, puntuación y ortografía.

Su redacción se caracteriza por la pobreza, monotonía y falta de ilación.

## SUS ESCRITOS SON AMBIGUOS Y POCO CONGRUENTES

Describe a la persona que no sabe hilvanar bien las ideas por escrito. No logra precisar exactamente lo que quiere decir, y sus comunicaciones no son claramente inteligibles.

Tienen un conocimiento escaso del idioma en relación con el que exige su puesto, su vocabulario bastante raquítico

## SU REDACCIÓN ES ACEPTABLE

Corresponde al servidor que a penas puede salir avante en sus comunicaciones. A sus escritos les hace falta un poco más de orden y

unidad. Tan sólo logra redactar, con algún esfuerzo, las cartas y notas rutinarias. A penas sí tiene un mediano conocimiento del idioma.

#### ESCRIBE CON CLARIDAD Y CORRECCIÓN

Señala al profesional cuya redacción es buena, clara y cuidadosa. Sus escritos son fácilmente comprensibles; usa palabras comunes, con bastante corrección.

#### SUS ESCRITOS SON CORRECTOS, CLAROS Y ELEGANTES

Identifica al empleado que conoce y aplica las leyes de la gramática.

Su redacción es ordenada, correcta y elegante.

Su vocabulario, bastante extenso, unido a su imaginación y destreza mental, le permite dar amenidad y exactitud a sus escritos.

#### ESCRIBE CASTIZA Y PULIDAMENTE

Corresponde al servidor que tiene dotes especiales para redactar, así como un profundo conocimiento del idioma.

Además posee un léxico rico y variado; expone las ideas en forma lógica y ordenada; todo cuanto escribe se lee con interés y complacencia.

Muestra fina intención y un gran sentido de la estética; sus escritos descuellan entre los mejores.

### **8. CONDUCTA SOCIAL**

El objeto del presente capítulo es advertir la dignidad que manifiesta el servidor en el desempeño de su cargo y en su vida social.

En éste deberán analizarse aquellos aspectos de la conducta del empleado, que en alguna manera contribuyen a enaltecer, guardar o denigrar el prestigio de la institución a que sirve.

Se recoge pues, aquí, no todo su desempeño social, sino solamente aquellos aspectos que se relacionan, directa o indirectamente, con el resguardo del buen nombre del organismo en que trabaja el servidor.

Este aspecto reviste notoria importancia para los educadores; pues es oportuno recordar, que se educa más con el ejemplo que con la palabra; y ello es de mayor significado y trascendencia en las instituciones educativas ubicadas en una comunidad pequeña, en la que los miembros de esta última dependen de una manera más estrecha del educador.

Muchos habrán tenido la experiencia de apreciar la vergonzosa y empañada atmósfera que ha dejado un educador irresponsable en un pueblo de estos; y se habrán percatado de la deshonestidad y descaro con que se condujo, y de los irreparables daños y agudas consecuencias que su comportamiento le trajo a la docencia.

De todas estas cosas, pretende indagar, registrar y dar cuenta este concepto.

#### SU CONDUCTA ES ESCANDALOSA

Corresponde al servidor que no sabe comportarse socialmente. Su conducta es motivo de escándalo en el lugar trabajo, y daña grandemente a la institución en que labora.

A menudo se ve envuelto en querellas y asuntos ruines.

Su manera de presentarse es descuidada, deja mucho que desear; no sabe observar la compostura, aliño y responsabilidad que exige el desempeño de su puesto.

#### SU MODO DE CONDUCIRSE DIFÍCILMENTE SE AVIENE CON SU PROFESIÓN

Se refiere al funcionario que en su desempeño social, comete faltas de alguna repercusión y trascendencia, nocivas para el ejercicio de su profesión.

En las relaciones con la sociedad, no sabe estimar su persona y cargo en el justo precio que merecen.

Es demasiado liberal en su comportamiento, y no tiene conciencia clara de la importancia y repercusión de sus acciones.

Poco le importan las consecuencias negativas que él mismo o los demás, deriven de su comportamiento.

#### RARA VEZ INCURRE EN FALTAS REPROCHABLES

Identifica al servidor que tiene algún celo por preservar limpio el nombre de su cargo o profesión; sin embargo, no todo el tiempo su conducta atestigua sus propósitos.

Es ciertas ocasiones, no se conduce con el decoro y templanza necesarios.

Su presentación y aliño personales, se ajustan al puesto y circunstancias en que se desenvuelve.

Su conducta es aceptable; las recriminaciones y quejas que se escuchan de él, por lo general, son veniales.

#### SE COMPORTA BIEN, SABE ADAPTARSE A LA CIRCUNSTANCIA SOCIAL

Atañe a la persona que se conduce con sobriedad y medida. Su comportamiento encaja con el momento, circunstancia y situación en que se encuentra.

Es responsable y honesto.

#### SE CONDUCE CON DIGNIDAD Y NOBLEZA

Conviene al profesional culto, de compostura y modales nobles y distinguidos.

Es honesto y mesurado en sus relaciones sociales, y muy responsable en el ejercicio de su profesión.

Tiene mucho sentido para dar a su persona el aliño y decoro debidos, y para preservar una presentación y apariencia física cuidadosas.

Observe un comportamiento digno y honorable.

#### SU CONDUCTA ES INTACHABLE

Destaca al servidor de una educación y conducta social, exquisitas.

En este aspecto, posee atributos dignos de admiración y reconocimiento.

Su comportamiento es ejemplar.

## **DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO**

(Sección C)

Esta parte contiene la enumeración y descripción de los conceptos más importantes del trabajo de un profesional del ramo docente. La importancia de ellos radica en que son factores que inciden de manera inmediata en el cabal desempeño de un puesto dentro del magisterio, y que en los mismos se encuentran sintetizados, finalmente, una buena cantidad de pormenores que apenas son pequeñas fases de un mismo aspecto.

En ellos no se pretende observar, como en los de la sección “A”, las características que en determinados aspectos presenta una persona respecto de otra, ni el grado en que ella posee ciertas cualidades caracterológicas o temperamentales; sino más bien, la forma cómo cumple y satisface las diferentes etapas y aspectos de las obligaciones y quehaceres del puesto que desempeña.

Aquí se destacan los aspectos más representativos de la naturaleza de los puestos que se pretende evaluar, aquellos que realmente encajan en la mayoría de estos.

De la forma como satisfaga el servidor cada uno de ellos, y el total de los mismos, resultará la eficiencia, es decir, la obtención de la máxima cantidad y calidad, con el mejor método, en el menor tiempo y al más bajo costo.

De las apreciaciones que aquí se hagan, resultará la “Calificación de Servicios”; pues esta última no será más que el resumen o síntesis en la que se envolverán los factores de la eficiencia que aquí se registran. La diferencia, pues, entre la “Calificación de Servicios” y la “Evaluación del Desempeño en el Trabajo” no es de contenido, sino de forma: ésta es analítica y aquella sintética.

Este espacio servirá, por tanto, de fundamento a la “Calificación de Servicios” (Sección D). En modo alguno quiere decir esto, que las apreciaciones aquí marcadas deben guardar una correspondencia milimétrica con la Calificación de Servicios; pero sí deben existir entre ellas, una equivalencia lógica y armoniosa. A manera de ilustración, un “excelente” no siempre debe equivaler a todas las marcas en la sexta casilla, éste puede representar algo menos.

En último término, es la inteligencia del jefe y la observación atenta, cuidadosa y honesta que él haya hecho de sus subalternos, la que viene a decidir la importancia y repercusión que deben tener cada uno de estos aspectos en la “Calificación de Servicios” (sección D), según sea la naturaleza del puesto que ocupa el servidor y las condiciones y circunstancias en que haya realizado su trabajo.

Los conceptos de “organización del trabajo”, “calidad del trabajo”, “cantidad de trabajo” y “disciplina” deberán evaluarse a todos los servidores mencionados al principio de este manual.

La “jefatura se apreciará tan sólo en los Administradores, Asesores y Directores.

Los restantes (“desarrollo de los programas”, “aplicación de métodos educativos”, y “relación con alumnos, padres de familia y comunidad) se tomarán en cuenta en la evaluación de todos los servidores que imparten lecciones. El último de estos (“relación con alumnos, padres de familia y comunidad”) se aplicará también a los Orientadores, Auxiliares, Asistentes de Dirección y Bibliotecarios).

Para poner las marcas en cada uno de ellos, se seguirá el mismo procedimiento indicado en al “Evaluación del Carácter y Personalidad (Sección B).

## **1. RELACIONES CON ALUMNOS, PADRES DE FAMILIA Y COMUNIDAD**

Refiérese esta sección a la forma cómo el educador se desenvuelve en el trato con los alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad donde trabaja.

En lo que atañe a las relaciones con los alumnos, procura analizar el respeto y comprensión que el profesor manifiesta en ellas; el esmero y prudencia con que él atiende los problemas que los mismos le plantean, y la ayuda que les proporciona en solventar los obstáculos con que tropiezan en el curso de los estudios.

Respecto de la comunicación entre educadores y padres de familia, busca estudiar la diligencia y constancia de los primeros por mantener informados a estos últimos sobre el aprovechamiento intelectual de sus hijos, el comportamiento y disciplina de ellos, y demás manifestaciones de la personalidad de los mismos que merezcan corrección o estímulo.

En lo que concierne a la comunidad, trata de observar el grado de identificación y penetración social que el educador alcanza en esa; el interés o indiferencia con que ve los problemas de ella, y el grado en que participa en al solución de esos, y contribuye a realizar las aspiraciones de la misma.

#### NO LE IMPORTAN LOS DEMÁS

Significa esta frase que el profesor se limita únicamente a dar sus lecciones. No atiende los requerimientos de sus alumnos, y por esto ellos no intiman con él; le han perdido la confianza.

El no hace ningún esfuerzo por ayudarlos en sus problemas personales o académicos.

Es irrespetuoso en el trato con ellos, y a veces, hasta vulgar.

Es enemigo de entenderse con padres de familia; no ve con agrado las visitas que recibe de ellos; y casi nunca se interesa por conocer el hogar de su discípulo.

No le interesan los problemas de la comunidad donde trabaja, procura no familiarizarse con ella; rehuye participar con los miembros de ésa en el desarrollo de la misma. No contribuye en nada al mejoramiento de las condiciones sociales en que ellos viven.

La comunidad no está satisfecha con él: han tenido roces.

#### SE MUESTRA BASTANTE INDIFERENTE ANTE LOS PROBLEMAS AJENOS

Señálase aquí al profesor huraño en las relaciones con los alumnos, padres de familia y comunidad.

No tiene facilidad para comprender a los otros, penetrar en los problemas e inquietudes de ellos, para ofrecerles su ayuda en el momento oportuno. Raras veces ellos acuden a él y viceversa, pues en las oportunidades en que lo han hecho, no han obtenido una respuesta, atención y solución satisfactorias, y prudentes.

No manifiesta interés por los problemas que deriven otros de su función, y si alguna vez los escucha y atiende es tan sólo para salir del paso.

No le gusta inmiscuirse y participar en actividades de desarrollo de la comunidad, y si alguna vez lo hace es más por compromiso que por voluntad propia o filantropía.

## A VECES SE INTERESA EN LAS DIFICULTADES DE ELLOS

Identificase así, al profesor que esporádicamente atiende las inquietudes de sus alumnos, y los ayuda a subsanar sus dificultades y tropiezos. No siempre está dispuesto a hacerlo, pero a veces manifiesta algún interés.

Por lo general sabe respetar a los alumnos. Algunas veces se relaciona con los padres de familia, a fin de comentar sobre el desenvolvimiento de los discípulos en el aprendizaje. Presta alguna colaboración a la comunidad cuando ella requiere de él.

## SABE ENTERDERLOS BIEN

Se resume en esta frase, al educador que es respetuoso, atento y comprensivo con los alumnos. Frecuentemente, ellos acuden a él en busca de una explicación o un consejo. Le tienen confianza y aprecio. Sabe comunicarse con los padres de familia cuando se requiere de ello; y estos le tienen estimación y recurren a él con llaneza y seguridad.

Se interesa por colaborar en alguna forma en el progreso social de la comunidad; esta lo acepta y respeta.

## ES UN SERVIDOR DILIGENTE Y ALTRUISTA

Pretende concretar esta frase, al educador que gusta relacionarse con sus alumnos para conocer la personalidad de ellos, sus dificultades, anhelos y condición social y económica en que se desenvuelven, a fin de poder conducirlos en mejor forma.

El siempre procura brindarles la ayuda que ellos requieren para su progreso humano y académico. Obtiene respeto y confianza de ellos, y en forma noble sabe corresponder a este trato.

Muy a menudo se relaciona con los padres de familia.

Es sus relaciones con la comunidad, es activo y entusiasta; le gusta ayudar al prójimo, y por eso goza de estimación en ella.

## SU MANERA DE DESENVOLVERSE CON ELLOS ES EJEMPLAR

Este concepto destaca al servidor que por la forma de relacionarse con alumnos, padres de familia y comunidad ha conquistado el aprecio y admiración de todos ellos.

## **2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

Este aspecto analiza el conocimiento que posee el empleado sobre los principios de organización, y la medida y éxito con que los aplica a su trabajo. Organizar es, en sustancia, coordinar los esfuerzos para conquistar un propósito; o sea concertar armónicamente la estructura administrativa, procedimientos y recursos humanos y materiales. Coordinar es disponer y ordenar sabiamente el esfuerzo para conseguir unidad, y a través de ella, fuerza y eficacia. Con ella todo esfuerzo resulta útil; sin ella, sólo reina el desorden, el desperdicio y el fracaso.

Toda actividad humana inteligente se asienta sobre estos principios, por eso nunca se podrá exagerar su valor y trascendencia para el trabajo, por elemental o por complejo que éste sea.

Todo empleado, no importa cual sea su jerarquía o la clase de puesto que desempeña, tiene múltiple ocasión para aplicar estos principios, que son de lógica y de sentido común.

Asimismo toda persona inteligente sabe organizar, en mayor o menor medida; para ello no es necesario saber nombrar ni definir los principios de organización. Porque organizar no es otra cosa que proceder en todo cuerdamente; y coordinar es actuar con economía de esfuerzo.

La organización y la coordinación constituyen una meta por sí mismas que debe procurarse primero para que todo lo demás discurra sin tropiezo; pues organizar significa establecer los propósitos, determinar los mejores procedimientos y métodos de trabajo, y la forma en que vamos a llevarlos a cabo, procurando que haya armonía y cohesión entre cada actividad, para que todas en conjunto conduzcan directamente a poner por obra el plan de trabajo.

Para los educadores, este aspecto incluye el trabajo de “departamento”, la preparación de “Planes”, “Unidades”, “el Diario”, “Ejercicios”, la forma de organizar otras actividades que se le encomienden y la elaboración o consecución de “Material Didáctico”, y la capacidad para mantener la disciplina y lograr la participación del grupo en el desarrollo de las lecciones.

## NO ORGANIZA SU TRABAJO

Se refiere a la persona que trabaja en forma desordenada: sin plan ni método alguno. Todo lo que hace es producto de la ocurrencia repentina, de la improvisación; esto lo conduce muy a menudo a equivocarse y repetir su trabajo, y con la misma frecuencia, se ve obligado a corregirlo. Nunca logra ajustar el trabajo al tiempo preciso, por lo que a veces no lo termina y casi siempre requiere de la ayuda de otros para conseguir orden.

## ALGO DESORDENADO, NO ORGANIZA CON ACIERTO

Corresponde al servidor que a veces organiza ligeramente su trabajo, sin el esmero y seriedad que el mismo requiere. Generalmente encuentra tropiezos para acomodarse a un plan, y algunas veces lo sustituye por la improvisación. Le cuesta organizar y coordinar su esfuerzo. No logra conseguir el orden, método y disciplina indispensable.

## GENERALMENTE ORGANIZA BIEN SU TRABAJO

Este concepto se acomoda al profesional que casi siempre planea y realiza su trabajo con bastante seriedad, sin embargo, su habilidad para organizar y alcanzar disciplina no es del todo aceptable. Algunas veces necesita de la corrección, ayuda o consejo ajeno para obtener resultados satisfactorios.

## ORGANIZA SU TRABAJO CON ACIERTO

Significa que el funcionario dispone su trabajo con orden, medida e inteligencia; tiene presentes las circunstancias y obstáculos que pueden entorpecer su plan; reconoce la importancia y utilidad de los planes y se ajusta al cumplimiento de los mismos; logra disciplina y constancia en su labor.

## MUESTRA MUCHA HABILIDAD PARA ORGANIZAR

Define al servidor diestro en organización y coordinación. Logra hacerlo muy bien hasta en planes, proyectos y trabajos de cierta dificultad. Él sabe cómo prepararlos en correspondencia con la realidad, ampliarlos o sintetizarlos según corresponda, lograr armonía y un ritmo adecuado de desarrollo. Enfrentar y resolver los problemas y obstáculos que surgen durante su ejecución. Se hace acreedor de la confianza de su jefe en todo aquello que forma parte de su labor pues sabe disponer y cumplir en forma ordenada y eficiente.

## SE DISTINGUE POR SU CAPACIDAD PARA ORGANIZAR

Atañe al profesional que se destaca como organizador excelente. Conoce muy bien los principios de organización y los aplica con toda exactitud a su trabajo. Se le reconoce gran capacidad para organizar y coordinar actividades diversas y obtener magníficos resultados.

### **3. DESARROLLO DE PROGRAMAS**

En este concepto se pretende analizar y registrar, la forma cómo el educador convierte los puntos delineados en el “Programa” en lecciones, esto es, en horas de estudio; y el grado en que logra cumplir todos los temas del mismo en el curso previsto.

Lo primero se refiere a la fidelidad, profundidad e inteligencia con que él explica cada uno de los conceptos allí establecidos; la solvencia cultural que se deduce de sus enseñanzas, la precisa extensión que sabe concederle a cada uno y la ilación que conserva en el desarrollo de ellos.

Lo segundo incluye la enseñanza cabal del “Programa”; es decir, la explicación consciente y sincera de todos los puntos del mismo, y el logro de una comprensión satisfactoria para cada uno de ellos, de parte de los alumnos.

#### **INCAPAZ DE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS CON ACIERTO**

Aquí se reflejan dos casos bien caracterizados y conocidos entre los educadores.

- a. El profesional que acostumbra a “ver” el “Programa” en muchos menos tiempo de lo establecido, y del que logran hacerlo sus compañeros. Este es casi siempre un síntoma del sacrificio y rapidez con que se ha tratado su contenido, de haberse “ojeado” nada más algunos puntos. Él considera el “Programa” como fin y no como medio o guía. No investiga, no amplía; lo interpreta en forma estéril, raquítica, lacónica y no como esbozo o indicio de un conocimiento más amplio y profundo. Deja muchas “lagunas” por falta de seso. Por ociosidad o apatía.
- b. El educador a quien siempre le falta tiempo para concluir el programa. Tan pronto como se inician las lecciones comienza a “atrasarse” en el cumplimiento del mismo, y su ritmo de enseñanza es más lento que el de sus compañeros.

La interpretación y desarrollo que hace del programa, no es la que realmente corresponde; y la extensión y profundidad con que

explica cada tema, deja mucho que desear. A menudo se desvanece en explicaciones y comentarios que en nada se relacionan con el asunto en estudio. Y al final del curso deja varios puntos sin estudiar, o los desarrolla a trochemoche.

#### DIFÍCILMENTE LOS CUMPLE Y LO HACE A TROCHEMOCHE

Corresponde al profesor que escasamente logra enseñar los conocimientos que prescriben el programa, y lo hace en forma poco inteligente y responsable. No consulta y observa con la debida frecuencia el contenido del programa; para él, éste es una lista optativa de temas, que deben someterse a su buen saber y entender. No se desvela mucho por consultar otras fuentes que le ayuden a rectificar sus errores, a disipar sus dudas o a robustecer sus ideas. Es amigo de aprovecharse de lo que hacen los demás, pues es perezoso para pensar y exigirse algo de sí mismo.

#### SE ESFUERZA POR DESARROLLARSE BIEN, CON ESCASO ÉXITO

Describe al educador afanoso y diligente, que muestra interés y esmero por desarrollar y comprender el programa, por enseñarlo en el término y condiciones precisas; más con todos los esfuerzos no logra hacerlo en forma adecuada y completa. La profundidad con que desarrolla los temas y la extensión que le da a los mismos, no son del todo adecuados.

#### LOGRA CUMPLIRLOS EN SU TOTALIDAD Y EN BUENA FORMA

Define al profesional que ajusta el “programa” al tiempo previsto, y logra hacerlo en forma consciente y responsable. De cada tema, él encuentra los conocimientos necesarios para concederle una extensión y profundidad bastante adecuada y satisfactoria.

#### MUY CUIDADOSO EN LA ENSEÑANZA DE LOS PROGRAMAS

Identifica al educador muy responsable en el cumplimiento de los programas de estudio. Él les da término en forma completa; no descuida los pequeños detalles que esos contienen, y de cada tema logra enseñar conocimientos veraces, precisos e importantes.

Sabe darle a cada tema la ponderación, profundidad y dedicación que realmente merecen.

Para aclarar sus dudas y cerciorarse de que realmente está procediendo bien, prefiere consultar con sus compañeros y asesores antes que resolverlas y juzgarlos por su propia cuenta.

## DESARROLLA LOS PROGRAMAS EN FORMA EJEMPLAR

Aquí se destaca al profesor que interpreta y administra el programa con suma inteligencia y responsabilidad. Él tiene un dominio admirable del contenido del mismo, y sabe vertirlo con maestría; enlaza y asocia muy bien los temas, los sintetiza o amplía según sea oportuno para la mejor comprensión de los mismos. Se percata de las imperfecciones que contiene, y logra corregirlas al transmitir los conocimientos a sus discípulos. Sus compañeros solicitan su ayuda en este sentido.

### **4. CALIDAD DEL TRABAJO**

Para hacer las anotaciones en este concepto, conviene que el jefe medite sobre lo que entiende por “calidad”. Puede reflexionar sobre los puntos siguientes, los cuales le servirán para orientarse.

La “calidad de por sí: La calidad de por sí es un adjetivo que debe estar implícito en cada una de las labores. Representa el grado de excelencia y perfección que infundimos en cada cosa que brota de nuestras manos y de nuestra inteligencia; es la delicadeza y pulcritud que se destaca en ella; representa el tesón, la paciencia y sacrificio espiritual y material que hemos vertido en cada trabajo.

Es la luminosidad que despiden cada cosa hecha con empeño, el matiz que la caracteriza y distingue, del cual deriva su precio.

Entendida así, calidad no es más que eficiencia: satisfacer cada cual a cabalidad la función que le ha sido encomendada. La calidad debe exigir en todo; desde los puestos inferiores hasta los demás alta jerarquía; de ello depende el éxito en todas las esferas y actividades del ser humano.

La “calidad” y el servidor: Para el servidor la calidad de su trabajo también reviste gran importancia. La mayor satisfacción del hombre es saber que hace su trabajo lo mejor que puede, y que esto que es capaz de hacer tiene cierto grado de perfección. Si al empleado no se le inculca la importancia de esto, hará su trabajo en forma mediocre y no derivará de él ni orgullo ni satisfacción personales. Cada día irá dando menos, pues conforme el tiempo pasa, se convencerá de lo estéril de su obra, perderá el interés y se convertirá, tarde o temprano, en un parásito.

Estos servidores que desempeñan el puesto como si ya estuvieran disfrutando de la pensión, que hacen lo mínimo y lo hacen malo, y rehuyen todo esfuerzo para superarse, originalmente fueron servidores diligentes y eficaces que perdieron poco a poco el interés por su trabajo, pues éste dejó de procurarles satisfacción.

El hombre que se esfuerza por trabajar bien y descubre que nadie ni el reconoce su mérito, ni le da importancia a la superior calidad de su trabajo, se descorazona, pierde la fe, y se convierte paulatinamente en un servidor nulo, hará lo mínimo sólo para seguir percibiendo su salario, y no pondrá ningún entusiasmo en su obra.

Por lo contrario, aquel que comprueba el premio a su mayor esfuerzo, y ve que si mejora progresa, cada día servirá más y servirá mejor.

#### INFLUENCIA Y RESPONSABILIDAD DE LA JEFATURA POR LA CALIDAD DEL TRABAJO:

Comúnmente se da como un hecho indiscutible que la “calidad del trabajo” depende exclusivamente del servidor; sin embargo, es a la jefatura a quien corresponde que los subalternos reconozcan la importancia de esta condición, procuren alcanzarla y dispongan de los medios necesarios para lograrla.

En primer lugar, hay que decir que la calidad del trabajo depende de la eficiencia de la jefatura; en la medida en que los empleados reconozcan en su jefe a la persona competente y capaz de infundirles, con su ejemplo, deseos de superación, así estarán ellos dispuestos a premiarle mejorando la calidad de su trabajo. Además, no basta con dar el ejemplo, es necesario también que la jefatura busque y halle los medios más eficaces para conseguir que los subalternos puedan superarse. Desde luego, el primer paso es exigir calidad. Peca de optimista quien cree que el servidor está siempre dispuesto a trabajar bien aunque lo pidan; por lo común, lo empleados suelen dar, cuando mucho, nada más lo necesario para satisfacer las exigencias y órdenes de la jefatura: si se les pide poco... “darán menos”. Si el jefe exige calidad debe estar dispuesto también a reconocer y premiar el esfuerzo del empleado; debe concederle toda la importancia que tiene; constituirlo en el elemento que distingue al servidor ejemplar y tomarlo muy en consideración para otorgar ascensos y otras oportunidades. Además, debe asegurarse de que el empleado se desenvuelva y actúe en un medio emocional que le induzca a luchar por superarse.

Por lo tanto, el jefe debe prestar atención a los factores emocionales que propician el perfeccionamiento del trabajo; ente ellos: seguridad y confianza de sí mismo; respeto; discreción; justicia; conducta sincera; sin dobles de ninguna índole.

Los medio y recursos: Otro elemento de considerable importancia, que hay que tomar en cuenta a la hora de calificar la “calidad de trabajo”, es el de los medios de que se disponen para alcanzar la meta.

Si el organismo cuenta con buenos instrumentos, materiales y condiciones de trabajo, la calidad de la función que se cumple será mejor que si se carece de ellos.

La calidad de la enseñanza que puede obtenerse en una escuela central de San José, que tiene un edificio espléndido, excelentes condiciones físicas, abundantes comodidades didácticas, y una población escolar que proviene de hogares de cierto grado cultural, no podrá lograrse, con el mismo esfuerzo, con una escuelita ubicada en un pequeño y lejano caserío, alojado en un rancho pajizo, sin más materiales que una estrecha pizarra y unos bancos, y unos alumnos pobres y enfermizos que descienden de padres analfabetos.

Esto significa, entonces, que el jefe debe establecer los patrones de calidad, y al hacerlo debe pensar cuánto es lo mejor que se puede alcanzar en ese ambiente y condiciones, y con esos recursos y materiales.

Por la extensión del comentario no es necesario explicar, una por una, las casillas; pues a la luz de lo expuesto, estas resultan fáciles de entender y manejar.

## **5. APLICACIÓN DE MÉTODOS EDUCATIVOS**

Este capítulo examina el conocimiento y dominio que posea el educador sobre los diferentes métodos de enseñanza, y de los procedimientos y actividades que implica el fenómeno del aprendizaje.

Estudia el tacto y disposición del profesor para escoger el medio más apropiado para transmitir los conocimientos, y encontrar el método que resulta más cómodo y eficaz al tema que se pretende enseñar, al alumno que aprende y a la situación en que todo ello se realiza.

La capacidad de darle a cada lección y tema, el tono y carácter que realmente necesitan para ser digeridos; el talento para saber echar mano de la amenidad, del rigor académico, del trabajo activo o de la simple exposición, según sea oportuno y conveniente.

La habilidad para obtener participación activa del grupo durante el desarrollo de las lecciones y conquistar la atención y entusiasmo de éste por los conocimientos, y granjearse la buena voluntad y respeto de él.

Observa la aptitud del que enseña para fomentar la investigación, autocorrección, responsabilidad, en suma, el progreso cultural y educativo de la personalidad del discípulo.

## NO SABE APLICAR LOS MÉTODOS EDUCATIVOS

Este punto describe al profesor que no acierta en el ejercicio de la metodología. No tiene tacto para adecuar el método a la naturaleza y dificultad del tema que pretende desarrollar. No logra una clara comprensión de lo que pretende transmitir.

A menudo, buena parte de sus discípulos se quejan de que no le entienden. Sus explicaciones no observan la profundidad y ritmo que necesitan para ser comprendidas. Usa la pizarra en forma desordenada; abusa de la explicación académica y del dictado.

Sus discípulos detestan asistir a sus lecciones. No consigue despertar el interés ni atención requeridas.

## A VECES LOGRA ALGÚN ACIERTO DIDÁCTICO

Este aspecto caracteriza al profesor que le cuesta aplicar los métodos didácticos. Sus explicaciones no resultan fácilmente asequibles al intelecto: carece de coordinación entre los conocimientos y los métodos expositivos, y es bastante rutinario en la forma de desarrollar sus lecciones; da poca oportunidad a sus discípulos de participar activamente en la enseñanza. Usa poca de la interrogación; sin embargo algunas veces logra manejar bien las preguntas y hacerse comprender.

A menudo, sus alumnos le piden que repita las explicaciones porque no les quedaron del todo claras. No logra promover entusiasmo e interés en sus alumnos, se conforma con que lo escuchen pasivamente.

## CASI SIEMPRE LOS APLICA BIEN

Representa al educador que conoce los métodos de enseñanza y su aplicación, pero que por apatía o falta de interés no los utiliza todo el tiempo como debiera hacerlo.

A veces logra la participación activa del grupo en sus enseñanzas, y en algunas otras ocasiones muestra interés por cambiar la forma de trabajo. Casi siempre obtiene la atención del grupo, y alcanza que éste asimile sus enseñanzas con bastante exactitud.

Sus alumnos obtienen un aprovechamiento de sus lecciones bastante satisfactorio.

## LOGRA AJUSTAR EL MÉTODO AL MOMENTO EDUCATIVO

Identifica al profesional que conoce bastante bien los métodos de enseñanza, y que sabe aplicarlos con discreción y tino, según se acomoden mejor a la particular naturaleza de cada tema, a la dificultad de los conocimientos que contiene, a la amenidad o aridez del mismo y a la disposición anímica del grupo.

Consigue la atención e interés de sus alumnos en lo que enseña, y buena comprensión de sus explicaciones.

#### USA VARIEDAD DE MÉTODOS CON DOMINIO Y ACIERTO

Analizar al educador que conoce y domina muy bien los diferentes métodos pedagógicos. Él sabe echar mano de cada uno de ellos en el momento más oportuno, y los maneja con gran soltura y seguridad.

Siempre mantiene la atención, interés y entusiasmo del grupo. Gusta de que sus alumnos investiguen y obtengan conclusiones propias. Fomenta el intercambio de ideas y opiniones, y sabe conducirlos con destreza para obtener conclusiones válidas. Tiene mucha capacidad para utilizar material didáctico en la ocasión en que se requiere de él, y sabe extraer gran aprovechamiento del mismo.

#### SU APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS ES EXCELENTE

Destaca esta oración al profesional ejemplar por el conocimiento y dominio de los métodos educativos. Por esto, generalmente sus compañeros frecuentan sus consejos y los alumnos procuran sus enseñanzas.

Sus discípulos extraen de las lecciones, enseñanzas muy valiosas, y las digieren con entusiasmo e interés. Le admiran y respetan, y siempre le manifiestan ese genuino y espontáneo reconocimiento que brota del auditorio que se ha deleitado en aprender.

### **6. CANTIDAD DE TRABAJO**

La cantidad de trabajo es un factor de difícil medida y comprensión así en forma abstracta; y esto resulta más arduo todavía, cuando pretendemos sintetizar en un aparte, el verdadero significado de ella es una extensa y heterogénea gama de puesto de distinta naturaleza y constitución, como lo serían en este caso los docentes, técnico-docentes y administrativo-docentes.

Por esto, en vez de precisar aquí cuanto es hacer mucho y cuánto poco; se trata de estudiar, analizar y comprender los factores que inciden de

manera directa o indirecta en el cumplimiento de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto; a fin de que así, esta apreciación pueda ser más justa, útil y concreta.

La cantidad de trabajo no representa otra cosa que el grado en que somos capaces de conquistar un aspecto de la eficiencia; esto es, la medida en que logramos cumplir con nuestras responsabilidades ordinarias, y la dedicación espontánea que invertimos en otras actividades contiguas al puesto, que a pesar de no estar explícitas en el “Manual Descriptivo”, nos las exigen las circunstancias, la necesidad del buen servicio y nuestra propia ética de funcionarios conscientes y honestos.

## FACTORES QUE DETERMINAN LA CANTIDAD DE TRABAJO

Existen varios factores de naturaleza material y espiritual, de cuya armonía y conjugación depende el resultado final que se intenta medir aquí; y que solamente teniéndolos presentes, podemos aquilatar la cantidad en su justo precio.

La cantidad de trabajo deriva de la inteligencia, energía y vigor que cada servidor ponga en la realización de las funciones que le incumben, de la naturaleza misma del puesto que desempeña, de la estructura de la organización donde trabaje, de los métodos y procedimientos que utilice, de los recursos y materiales de que disponga y de las condiciones y circunstancias en que se lleve a cabo el trabajo.

Habrà de reflexionarse en cada caso, sobre la incidencia positiva o negativa que haya tenido estos factores en el número de funciones y actividades cumplidas. Una vez hecho este análisis, el jefe deberá pensar cuidadosamente, si la responsabilidad por la deficiencia o eficiencia que alcanzó el servidor, le cabe por entero a él; esto es, si es producto del empeño y esfuerzo puesto en el trabajo, o si resultó así por factores ajenos a su voluntad.

Al evaluar este concepto en los servidores docentes, el jefe deberá contemplar la responsabilidad que observa el profesor en el ejercicio ordinario de la enseñanza; la diligencia o apatía que manifiesta en impartir “centros de estudio” o lecciones de recuperación; la promoción que obtiene; la participación en actividades cívicas y sociales que realiza la institución donde trabaja; y la asistencia a “Reuniones” y “Consejos de Profesores” a que fueren convocados por los superiores.

Con el análisis pormenorizado que se ha hecho de este concepto, el jefe ya podrá emitir un juicio preciso y razonable de cada uno de sus subalternos; por ello, no describiremos cada una de las frases, pues ya

cobraron suficiente realidad, como para que él pueda manejarlas con soltura y seguridad.

## **7. JEFATURA**

Esta sección analiza la habilidad del servidor para desempeñar las tareas de la jefatura. Las funciones más importantes que implica el ejercicio de ella, son: planear, organizar, dirigir, coordinar e inspeccionar.

A cada una de estas funciones corresponde, a su vez, una variedad de detalles y aspectos del trabajo que deben ser atendidos cuidadosamente para mantener la buena marcha de la dependencia donde se trabaja. Y aun cuando la naturaleza del trabajo que se realiza en una u otra institución sean distintos, los principios que rigen la función de jefatura son valederos y eficaces en cualesquiera de ellos; pues en todos los casos se ejercerá una función por número de personas que utilizan métodos, procedimientos y materiales para cumplirla.

Las preguntas que se sugieren enseguida, procuran dar una orientación concreta del significado y alcances de cada una de esas funciones, a fin de que el desempeño de la jefatura, pueda ser percibido y enjuiciado con fundamento y justicia.

Planear: Significa pensar anticipadamente. Es la preparación de un itinerario de trabajo para llevar a cabo lo que se ha propuesto de antemano. Abarca la determinación de los procedimientos, y la fijación de responsabilidad.

En este sentido, caben las siguientes preguntas:

- Tiene el jefe conciencia de los objetivos y misión de su dependencia a la hora de forjar los planes de trabajo?
- Estima cuáles necesidades requieren solución con más urgencia?
- Prevé con la necesaria antelación todos los detalles del trabajo que debe realizar?
- Sabe adoptar las medidas necesarias y prepararse para hacer frente a las responsabilidades y situaciones que se le presentarán?
- Da participación a los subalternos cuando se preparan los planes y proyectos?

- Una vez aprobado el plan de trabajo, sabe cumplirlo puntual y cronológicamente?
- A fin de cuentas, se le quedan muchas cosas sin hacer?
- Investiga, descubre y analiza las modificaciones, reformas, y cambios que es necesario implantar para que su trabajo mejore?
- Al final de año, se preocupa por evaluar el plan; por descubrir sus defectos, imperfecciones o virtudes, para sacar una enseñanza y una experiencia con las cuales mejorar el plan para el año próximo?
- Se preocupa porque los errores del plan anterior no se incorporen o repitan en el nuevo plan?

ORGANIZAR: Consiste en determinar la estructura en la que se va a desarrollar la acción; la forma cómo se disponen los recursos humanos y materiales para alcanzar los propósitos establecidos; la fijación de líneas de autoridad, de responsabilidad y comunicaciones.

Al respecto, pregúntese:

- Sabe el jefe organizar sus recursos para llevar el plan a la práctica?
- Determina el tiempo que se va dedicar a cada labor, de acuerdo con la importancia y dificultad de cada una de ellas?
- Tiene iniciativa de ingenio para hacer pequeños ajustes que permitan superar la dificultad de cada una de ellas?
- Tiene experiencia y buen sentido para establecer el orden en que se deben ir realizando las varias partes del plan?
- Organiza el cuidado y mantenimiento de los materiales y equipo de trabajo?
- Cuida de que los subalternos mantengan limpio el lugar de trabajo?

DIRIGIR: incluye el dar órdenes, la asignación de deberes; el adiestrar al personal; el mantener la disciplina; en resumen, “llenar los huecos entre el rendimiento deseado y el rendimiento real de los servidores”

Hágase estas preguntas:

- Es consciente el jefe de la importancia que reviste el definir y distribuir las funciones?
- Distribuye el trabajo siguiendo un procedimiento gradual y organizado de delegación de deberes y responsabilidades?
- Sabe distribuir las funciones de acuerdo con la capacidad, experiencia y temperamento de sus servidores?
- Explica claramente a cada subalterno cuál es su misión, sus tareas específicas y deberes?
- Hace saber a su subalterno lo que se espera de él?
- Sabe distinguir a la persona responsable de la que no lo es, para depositar mayor autoridad en la primera y restringirla a la segunda?
- Cuida de que las órdenes y las sugerencias se trasmitan a través de las líneas correctas de autoridad?
- Se esfuerza por educar y formar a los subalternos, para que sean más útiles a la administración?
- Reconoce el mérito y encomia el buen trabajo?
- Es capaz de escuchar y atender críticas constructivas?
- Sabe dar órdenes?
- Se enfrenta a los problemas sin ofuscarse?
- Se preocupa por mantener la moral del subalterno?
- Sabe dar a su gente varias oportunidades para que enmienden sus yerros y modifiquen su actitud o conducta?
- Conoce la extensión de su autoridad y jurisdicción?
- Resuelve con firmeza, justicia y ecuanimidad los problemas de disciplina?
- Sabe decir “No” cuando es necesario?
- Respeta a sus subalternos y obtiene respeto de ellos?

- Mantiene absoluta discreción sobre las confidencias que le hagan los subalternos?

COORDINAR: consiste en armonizar el propósito con la acción para alcanzar el fin que se persigue. Trata de unificar y sincronizar las actividades y esfuerzos; es el resultado de la inteligencia con que se hayan realizado las tres funciones anteriores.

Y para observarla, hágase interrogaciones como estas:

- Ha dispuesto el trabajo de manera que hay armonía, continuidad y avance progresivo.
- Se cuida de que no existan conflictos de autoridad ni jurisdicción entre los subordinados?
- Hay atrasos en el trabajo por causa de la mala coordinación del mismo?
- Sabe conseguir solidaridad entre los subalternos, y sacarle el mejor provecho posible?
- Vela porque los subalternos puedan en todo momento comunicar lo que piensan, desean o sienten?
- Sus mensajes, órdenes y demás comunicaciones son adecuados y propios; o sea, se adaptan a la mentalidad e instrucción de quien los recibe?
- Exige que se le rindan informes veraces y concretos, que contengan en sí la correcta interpretación de los mismos?
- Da la jefatura la debida importancia a las comunicaciones: escritas, orales, impresas, etc.

INSPECCIONAR; es velar porque las cosas se hagan conforme al plan previsto; en que dentro de la organización, cada servidor cumpla con la tarea asignada en el tiempo y condiciones establecidas.

Para apreciarla, recuerde:

- Vigila el jefe porque durante el desarrollo de los proyectos se mantenga el ritmo de progreso previsto en el plan?
- Sabe distinguir cuáles de los aspectos del trabajo merecen su mayor atención?

- Vigila muy de cerca las cosas sin importancia y descuida las de más trascendencia?
- Se esfuerza por llevar a cabo su labor de inspección en forma inteligente, instruida y edificante?
- En su relación con los subalternos, le da a las faltas, deficiencias o yerros, su justo valor y proporción?
- Le ha servido la experiencia adquirida para mejorar el tono, la calidad y la eficacia de su labor de inspección?
- Pide la jefatura informes correctos de las actividades que desempeñan sus subalternos?
- Sabe el jefe analizar con certeza los informes que llegan a sus manos?
- Vigila porque los materiales, equipo, etc., sean usados correctamente?
- Lleva a cabo entrevistas con sus subalternos para subsanar deficiencias y faltas?
- Mantiene a los empleados al tanto de su progreso y situación en el trabajo?

## **8. DISCIPLINA:**

Está contenido aquí, la observancia de las leyes generales inherentes a la profesión que ejerce el servidor o al puesto que desempeñe; la forma cómo acata los reglamentos y disposiciones inmediatas que norman su función; la capacidad para aceptar órdenes de sus superiores jerárquicos y cumplirlas conforme a lo previsto; y el sentido de responsabilidad con que realiza sus tareas y conduce sus trabajos.

Asimismo, abarca ese concepto, la lealtad del servidor para con sus superiores y la institución. Esto significa actuar con la discreción y nobleza que imponen las leyes del honor y del respeto; ser fiel observador de la política administrativa y de los principios éticos que rigen el marco de actividades de la institución donde se trabaja.

Leal no es sinónimo de servil, ni de hombre acomodaticio, ni lisonjero. Leal significa observar el respeto y estimación que entraña cada

asunto, manejarlo con el tacto que exige; guardar la compostura y sinceridad que merece cada actuación; denunciar con sinceridad y fundamento cualquier irregularidad que cometieron otros servidores en el trabajo, cuando con ella se socabe, tergiversa o denigre la integridad y pureza que debe ostentar el servicio público.

Al respecto apunta William H. Robson en “Burocracia y Democracia”: “El servidor público tiene derecho de aconsejar, prevenir, entusiasmar y explicar; pero nada más. Si Ernest Gowers va aún más lejos y sostiene que, sin un servidor público cree que un proyecto de su Ministro es desaguisado, su deber es decirlo y explicar por qué. Si se le pide que lo haga, puede expresar su opinión en cuanto a las ventajas y desventajas relativas de los posibles y diferente curso de acción considerados desde el punto de vista administrativo. Sin embargo, no debe permitir que sus prejuicios personales o sus inclinaciones políticas estorben o anulen las nuevas pautas políticas o malogren las decisiones que puedan tomarse alternativamente, aunque conduzca a fines que él considere indeseables. Si se halla rotundamente opuesto a la decisión que el Gobierno ha tomado sobre algún asunto en particular, debe solicitar que se le traslade a otro ministerio. Esto ocurre raramente. Pero, sobre todo, el servidor público no tiene derecho a ser destructivo o poco diligente”.

Concomitancia justa e inmediata de lo anterior, es lo que expone Raymond Nottage, Director del Real Instituto de Administración Pública de Gran Bretaña, en “Lo que se espera del funcionario público”, cuando dice: “A menudo, el servidor público recibe información confidencial en el desempeño de sus obligaciones y podría valerse deshonestamente de ello en beneficio propio...”

“Para el funcionario público su deber está primero, jamás debe subordinarlo a sus intereses personales”.

“No debe desempeñar un puesto en el que su deber y sus intereses estén en pugna”.

Finalmente, y demás de lo anterior, cuando se trate de puestos en los que, por la naturaleza propia de las funciones no es posible aplicar en forma inmediata la sanción correspondiente por “llegadas tardías” y “ausencias” (caso de los profesores), deberá tomarse en muy en cuenta a la hora de evaluar este aspecto, e indicar en el espacio contiguo si el servidor ha recibido sanciones por este motivo.

ES EL EMPLEADO INDISCIPLINADO

Describe este concepto al servidor que no se sujeta a las normas y disposiciones que regulan su trabajo. No acepta recibir órdenes fácilmente, refunfuña y arguye toda clase de pretextos para evadirlas. No es amigo de dar excusas por ninguna de sus faltas.

Cuando se le reprende, reacciona con violencia. Es enemigo de rendir informes de su trabajo, para que no se percaten de la forma anómala como lo conduce. A veces habla y critica las decisiones de sus superiores, sin tener fundamento para ello. Es un funcionario problema, ha tenido dificultades con cada uno de los superiores. Es holgazán e irresponsable en el cumplimiento de su trabajo.

#### A VECES QUEBRANTA LAS NORMAS DISCIPLINARIAS, CUESTA AVENIRSE CON ÉL

Trátase aquí del servidor que se muestra indiferente en cumplir las normas y disposiciones que regulan su trabajo. No se interesa por conocerlas ni cumplirlas, y cuando se le reprende se escuda en el desconocimiento de las mismas.

Estima en poco sus funciones y en menos las decisiones y órdenes de sus superiores las acata cuando le benefician y procura esquivarlas habilidosamente cuando exigen algo más de lo ordinario.

Es hábil y escurridizo, resulta difícil contar con él en la realización de algo. Carece de seriedad y persistencia. Hay que insistir bastante para que cumpla escasamente sus tareas. Requiere mucha fiscalización; cuesta trabajar con él.

#### GENERALMENTE ES DISCIPLINADO, CASI NO OCASIONA PROBLEMAS

Señálase al servidor que observa una disciplina aceptable. Sus actitudes casi siempre resultan acordes con las disposiciones y reglamentos; y en la mayoría de las veces, atiende y cumple las órdenes que se le dan aunque no con la prontitud y eficacia esperadas.

Por lo general es responsable: realiza sus funciones con alguna seriedad y esmero; no requiere mucha inspección.

Cuando hay necesidad de corregirlo, se muestra bastante comprensivo y racional.

#### ES DISCIPLINADO Y COMPENSIVO

Ajústese a esta frase, el empleado responsable: es consciente de la responsabilidad y autoridad que implica su trabajo, y sabe responder de él

cuando se le pide. Encara sus faltas con franqueza, y es capaz de sacar provecho de las correcciones que se le hace.

Siempre procura someterse a las disposiciones reglamentarias, y cuando no lo logra por su culpa o por otras causas, lo reconoce sin rodeos y promete enmendarse.

Sabe atender las órdenes, y cumplirlas con bastante acierto y prontitud. Es fácil entenderse con él y aclarar cualquier asunto. No requiere que se le fiscalice para ejecutar sus trabajos; es digno de confianza.

**MUY DISCIPLINADO, NUNCA REQUIERE QUE SE LE LLAME LA ATENCIÓN**

Resume este concepto las características del servidor que ha adquirido aun alto grado de disciplina. El hacer las cosas con la seriedad y esmero debidos porque siente que de otro modo se estaría defraudando a sí mismo. En ninguna oportunidad necesita el jefe recordarle algún precepto de las disposiciones reglamentarias, pues él conoce muy bien sus atribuciones y deber, y sabe desenvolverse dentro de ese marco.

Atiende y ejecuta las órdenes con mucha prudencia y esmero.

**SU DISCIPLINA ES EJEMPLAR**

Identificase así al servidor que se distingue por el cumplimiento de las disposiciones y reglamentos, por la responsabilidad y dedicación con que realiza sus tareas, la urbanidad con que se desenvuelve en su trabajo y la lealtad que guarda para con la institución y compañeros.

## **DE LA CALIFICACIÓN DE SERVICIOS**

(Sección D)

Después de llenar las secciones “A”, “B” y “C”, el jefe deberá marcar la casilla de este aparte que califique con más acierto el trabajo del subalterno. Para hacer esto, él deberá basarse únicamente en la “Evaluación del Desempeño en el Trabajo”, y olvidar cualquier rencilla, simpatía o antipatía personales.

Las calificaciones de “Insuficiente” o “Inaceptable” deben llevar, adjunta, una explicación de las causas que las motivaron, y las advertencias y observaciones hechas al servidor antes de ser calificado.

## **TRÁMITE DE LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE SERVICIOS**

(Secciones “E” y “F”)

1. Cumplido lo anterior, el jefe firmará y sellará el formulario en los espacios respectivos de la “Sección D”, y le entregará los tres tantos al servidor para su conocimiento, estudio y devolución.
2. Si una vez conocida por el subalterno, éste estuviere conforme, en el acto del devolverá los tres tantos al jefe inmediato y éste marcará la casilla “7” del espacio “E”; y los remitirá al superior jerárquico para su estudio, resolución y distribución. Y si este último ratificase la calificación del servidor o la modificase en su favor, el trámite se tendrá por terminado.
3. Si informado el servidor de su evaluación y calificación de servicios por el jefe inmediato, quedare disconforme con ésa, podrá dejar constancia en el acto y solicitar entrevista, con sólo marcar la casilla respectiva, firmar en el espacio correspondiente y devolver los tres tantos del formulario, o manifestarlo por escrito en el transcurso del día hábil siguiente.
4. En caso de que ocurra lo señalado en el punto 3 anterior, el jefe lo indicará en al “casilla 2” de la “Sección E”, y concederá entrevista al subalterno dentro de los tres días hábiles siguientes. Realizada ésta, hará la ratificación o la enmienda que estime procedente, y lo consignará así en las casillas “a” o “b”, según corresponda, de la misma sección, y confirmará lo actuado con su firma, sello y fecha.
5. Concluido el trámite anterior, bien fuere con avenimiento de las partes o sin ella, el jefe inmediato deberá remitir el original y las copias a su superior para su ratificación y distribución.
6. Las Direcciones Regionales enviarán los formularios originales a la Sección de Expedientes del Ministerio de Educación Pública, en el mes

de diciembre de cada año. Se enviarán acompañados de una lista en estricto orden alfabético.

7. Los formularios deben enviarse con el nombre completo y el número de cédula correcto, sin alteraciones, manchones, borrones ni dígitos sobre otros dígitos. Cualquier alteración que presente duda sobre la autenticidad del documento, lo anula.
8. No se tomará en cuenta las calificaciones que presenten alteraciones visibles en el tiempo efectivo laborado o que no se anote del todo el día, mes y año en que comenzó y terminó el período evaluado.
9. Tampoco se tomará en cuenta las calificaciones que no estén firmadas por el Jefe Inmediato del calificado ni por el Superior del Jefe Inmediato.
10. Cuando las hojas de evaluación presenten dudas en el puesto y en la calificación final, pueden ser tomadas para certificar el tiempo efectivo laboral pero dentro de la certificación no constará puesto ni calificación.