

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ACTITUD DE LOS COLABORADORES ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL LICEO MIXTO SAN MATEO, SALAMÁ BAJA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

OLGA DOMINGA MEJIA
CARNET 28999-86

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"ACTITUD DE LOS COLABORADORES ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN EL LICEO MIXTO SAN MATEO, SALAMÁ BAJA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
OLGA DOMINGA MEJIA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, MARZO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ROSA MACLOVIA VILLELA FLOHR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

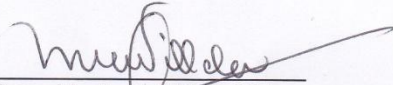
MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Cobán A.V. 28 de noviembre del 2014

Señores
Consejo Facultad de humanidades
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis "Actitud de los colaboradores ante la implementación de la evaluación del desempeño en el Liceo Mixto San Mateo, Salamá Baja Verapaz" de la estudiante Olga Dominga Mejía, con No. De carné 2899986, de la carrera de Psicología Industrial/organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado y aprobado respectivamente.



Licda. Rosa Maclovía Vilela Flohr
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05785-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante OLGA DOMINGA MEJIA, Carnet 28999-86 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 0597-2015 de fecha 24 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ACTITUD DE LOS COLABORADORES ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL LICEO MIXTO SAN MATEO, SALAMÁ BAJA VERAPAZ."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de marzo del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por permitir la salud y fortaleza para comenzar esta carrera y darme la sabiduría para concluirla satisfactoriamente.

A mi esposo: Federico Guzmán por su paciencia y apoyo incondicional en todo momento a lo largo de la carrera.

A mis hijos: Pablo Javier y Andres Renato quienes me comprendieron y me animaron a concluir esta carrera.

A mis hermanos: Adrian y Oscar por su colaboración, apoyo y disposición en todo momento.

A mis docentes: En general que fueron parte de mi formación, por su apoyo y comprensión.

A mi asesora: Licda. Maclovia Villela, por su valiosa colaboración y dirección para concluir esta investigación.

A mis compañeros: de promoción, especialmente Oscar Carpio por su apoyo incondicional y por su disposición de colaborar en todo momento.

Liceo Mixto San Mateo: En especial a su Directora Señora Francisca de Vanegas por la apertura para realizar esta investigación y su apoyo, así como a su personal administrativo y docente que colaboraron para cumplir con los objetivos propuestos.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	
I INTRODUCCIÓN.....	1
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.1 Objetivos.....	29
2.1.1 Objetivo General.....	29
2.1.2 Objetivos específicos.....	29
2.2 Variables.....	30
2.2.1 Definición conceptual.....	30
2.2.2 Definición Operacional.....	31
2.3 Alcances y límites.....	31
2.4 Aporte.....	31
III MÉTODO.....	33
3.1 Sujetos.....	33
3.2 Instrumentos.....	33
3.3 Procedimiento.....	34
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	34
IV PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	36
V DISCUSION DE RESULTADOS	56
VI CONCLUSIONES	60
VII RECOMENDACIONES	62
VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

ANEXOS

RESUMEN

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño puede provocar diferentes actitudes por parte de los colaboradores, las cuales pueden ser positivas o negativas lo cual dependerá de diversos factores tales como el conocimiento y la aceptación que puedan llegar a tener tanto hombres como mujeres sobre este tema, así mismo también influye el método y procedimiento a utilizar para realizar la evaluación del desempeño.

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la actitud de los colaboradores ante la implementación de un proceso de evaluación de desempeño laboral en el Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz

Para cumplir con dicho objetivo se utilizó una muestra de 30 colaboradores detallados de la siguiente manera: 25 docentes de nivel pre-primario, primario, básico y diversificado, 2 personal administrativo, 2 personal operativo y una niñera, hombres y mujeres de entre 19 y 72 años de edad, con distintos niveles escolares.

Para obtener la información se aplicó un cuestionario de elaboración propia que contiene 16 ítems con preguntas de selección múltiple y abiertas. Se aplicó el mismo instrumento a los 30 colaboradores sin hacer distinción entre puestos y género. Este instrumento es de fácil entendimiento y fue validado por 3 profesionales de la región.

Con la presente investigación se concluyó que los colaboradores presentaron una actitud positiva, bastante conocimiento y aceptación principalmente de parte del género masculino ante la implementación de la evaluación del desempeño. Por lo que se recomienda reforzar la buena actitud hacia este tema mediante capacitaciones y se sugiere que antes de implementar este sistema sean tomados en cuenta los resultados presentados en esta investigación.

I. INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de toda empresa, institución y organización depende de manera indiscutible de las acciones que realizan los empleados o colaboradores, ya que con ello se logran los objetivos y metas que la misma se propone, especialmente si es una instancia competitiva. Para lo cual es recomendable realizar con los colaboradores en un tiempo prudencial lo que se conoce como evaluación del desempeño (de los colaboradores) lo cual permite tomar decisiones de diversa índole.

Es importante determinar en un momento dado el actuar de los colaboradores en relación a la productividad y efectividad de sus actos, emitiendo un juicio sobre la calidad de los resultados obtenidos en las distintas acciones institucionales ocupando un lugar importante en los planes y programas de desarrollo, tal como sucede con las instituciones educativas. Es por ello que algunos autores, como Arredondo (1991); describe la evaluación del desempeño como un elemento infaltable para el éxito de la misión y visión, así como un medio para recuperar la credibilidad ante la opinión pública y lograr obtener el éxito a nivel del personal.

En términos generales, la evaluación del personal docente es parte de la organización de las instituciones de educación y se practica una diversidad de formas que comprenden cada vez más factores (Guevara y Pacheco 2000) sin embargo, “existe una gran variedad de nociones sobre lo que es el aprendizaje y la enseñanza, así como diferentes maneras de concebir los procesos evaluativos” Rueda y Rodríguez (1996: 18).

Esta propuesta, da inicio como una reflexión metodológica, buscando aportar elementos a la discusión sobre la implementación y/o construcción de un instrumento válido y confiable, adaptado a las circunstancias particulares de la comunidad académica del entorno de la

institución educativa objeto de estudio, el cual podrá incluirse en un programa de evaluación del desempeño integral de manera permanente; lo que permitirá retroalimentar la enseñanza y mejorar. Tomando en consideración las directrices emanadas por la dirección y tomando en cuenta las sugerencias de los alumnos sobre el desempeño de sus docentes, lo cual en dado momento representa un indicador importante a considerar en las tareas de evaluación. Por ello, el desarrollo sistemático del instrumento como el que se presenta, es deseable y necesario.

En la perspectiva anterior se pretende medir la actitud de los colaboradores, ante la futura implementación de un sistema de evaluación del desempeño dirigida al personal docente, administrativo y operativo del Liceo Mixto San Mateo, ubicado en el Municipio de Salamá, Baja Verapaz; considerando que siendo una institución educativa, requiere de conocer el nivel de rendimiento, lo que incide en tener conocimientos sobre los aspectos que necesitan mejorar particularmente ante los nuevos desafíos del nuevo siglo.

En sintonía con lo expuesto, se espera una actitud sensible para actuar de una forma madura ante ésta, teniendo en cuenta que se podrán generar diversas emociones ante la misma, como por ejemplo, ansiedad, nerviosismo, entre otras.

Es por ello que es importante indicar que se deben de tomar las evaluaciones del desempeño como un medio de superación y no como una forma negativa de criticar el rendimiento laboral, ya que por medio de la retroalimentación se pueden mejorar los aspectos que hayan salido adversos y con ello realizar su trabajo de una mejor manera, potencializando sus cualidades, capacidades y de esta manera mejorar constantemente su dentro de la institución. Chiavenato (2011).

A continuación se detallan recientes investigaciones nacionales referentes al tema de la evaluación del desempeño y su actitud hacia la misma.

Por ejemplo De León (2014) en su tesis de tipo descriptiva, que la realizó con el objetivo de determinar cuáles son los niveles de estrés previo a la evaluación del desempeño en los empleados del Registro Nacional de las Personas (RENAP) sede del municipio de Chiantla, departamento de Huehuetenango, utilizando una muestra de 12 empleados de entre 20 y 30 años, 5 pertenecientes al género masculino y 7 al género femenino. Para el cumplimiento de este objetivo utilizó como instrumento el test estandarizado Escala de Apreciación del Estrés, con el fin de apreciar el número de hechos estresantes que están o han estado presentes en la vida de los encuestados. Los resultados presentados fueron que la totalidad de empleados presentan niveles bajos de ansiedad, lo cual no genera inconveniente al momento de desempeñar sus distintas funciones dentro del RENAP. Como conclusión De León aportó que los niveles de estrés que manejan los colaboradores del RENAP del municipio de Chiantla son bajos o poco significativos y no intervienen en sus ocupaciones diarias. Con base en las conclusiones recomendó al gerente de Recursos Humanos del Registro Nacional De las Personas la elaboración de un manual sobre el manejo del estrés para los colaboradores de la organización.

También Castillo (2012) realizó una investigación en la corporación Mont-Cel ubicada en el departamento de Huehuetenango, utilizando una muestra de 39 colaboradores los cuales 20 eran de sexo masculino y 19 de sexo femenino, investigación de tipo cuasi-experimental relacionando la técnica experimental con la investigación descriptiva, con la cual esperaba establecer la influencia que tiene la evaluación del desempeño en los niveles de ansiedad. Para el cumplimiento del objetivo utilizó un instrumento denominado Test State-TraitAnxietyInventory 82 (STAI 82) de Charles D. Spielberger, el cual evalúa la ansiedad a partir de dos estados, la

ansiedad como un estado y la ansiedad como un rasgo propio de la personalidad, esta prueba consta de 40 ítems 20 por cada estado. Los resultados arrojados por estos test fueron que el 64.5% de los encuestados presentaban estados de ansiedad elevados antes de someterse a evaluaciones de desempeño. Las conclusiones planteadas son que el género femenino presentó ansiedad mayor ante las evaluaciones del desempeño que el género masculino, sin embargo se demostró que los trabajadores de dicha empresa no ven la evaluación del desempeño como una amenaza a su trabajo; las recomendaciones fueron que se incluya en su proceso de selección de personal el test de ansiedad, con el fin de mantener estandarizado el manejo de ansiedad deseado.

Por otra parte Chuc (2012) realizó una investigación de tipo descriptiva con la cual pretendía establecer si los colegios de educación básica de la ciudad de Totonicapán aplican esta herramienta al personal docente administrativo y operativo; para lograr alcanzar ese objetivo y lograr la recopilación de datos se utilizaron cuatro boletas de opinión dirigidas a los directores, personal docente, administrativo y operativo, padres de familia y estudiantado de la zona urbana de Totonicapán, la boleta dirigida a directores constaba de 11 preguntas entre abiertas y cerradas, la boleta dirigida al personal administrativo, docente y operativo contenía 10 preguntas entre abiertas y cerradas, la tercer boleta destinada a padres de familia constaba de 10 preguntas entre y cerradas y la cuarta y última boleta dirigida al estudiantado contenía 11 preguntas entre abiertas y cerradas. Los resultados presentados por estas boletas fueron que el 100 % de los directores conoce esta temática y el mismo porcentaje las aplica en sus centros educativos, aunque de diferentes maneras. Otra de las boletas presentó entre sus resultados que el 100 % de los docentes conocen el concepto de evaluación del desempeño y el mismo porcentaje considera importante que éste sea evaluado periódicamente. Entre las conclusiones se mencionó que a pesar de que los

directores de los diferentes centros educativos sí conocen el concepto, no lo aplican correctamente, y que no se les da la importancia necesaria; con base en estas conclusiones se brindó la siguiente recomendación: capacitar a las autoridades de los colegios de la zona urbana de Totonicapán en concepto, métodos y su aplicación.

Cox (2012) también elaboró una investigación referente a evaluación del desempeño, en los colegios privados de San Pedro la Laguna, Sololá, utilizando una muestra de 150 padres de familia y 44 docentes, aplicando la metodología descriptiva, que tenía como objetivo dar a conocer los diferentes métodos para evaluar el desempeño con el fin de lograr la calidad de servicio. Para el cumplimiento de dicho objetivo fueron utilizados dos instrumentos, el primero de ellos una boleta de opinión dirigida a padres de familia para conocer el nivel de la calidad del servicio y el segundo una boleta para recopilar información sobre los procesos de evaluación del desempeño dirigida a docentes y directores de los diferentes centros educativos. Estos instrumentos dieron como resultado que es importante que se evalúe a los docentes para así mantener un buen servicio al cliente en los centros educativos. Las conclusiones presentadas en esta investigación afirman que la mayoría de colegios de San Juan la Laguna, Sololá no la aplican adecuadamente, reflejando el desconocimiento de este sistema dentro de la planeación de recursos humanos; la recomendación fue que se debe de hacer uso adecuado de la evaluación de desempeño para lograr la calidad de servicio que deben ofrecer los colegios privados de nivel primario de San Pedro la Laguna.

Por otra parte De la Roca (2012) realizó una investigación de tipo descriptiva en una empresa de alimentos ubicada en Escuintla, utilizando una muestra de 30 colaboradores siendo 18 del género masculino y 12 del género femenino del área administrativa de la empresa con el objetivo de determinar los niveles de ansiedad durante la aplicación de la evaluación del

desempeño. Para el cumplimiento de su objetivo se valió del Test ISRA (inventario de situaciones y respuesta de ansiedad), el cual evalúa el aspecto cognoscitivo, fisiológico y motor. Entre los resultados presentados se mencionó que existen diferentes niveles de ansiedad entre los colaboradores y estos están comprendidos entre ansiedad baja y ansiedad moderada, entre las conclusiones de la investigación se puede notar que tanto hombres como mujeres comprendidos entre 20 y 30 años presentaron niveles altos de ansiedad moderada. Por lo tanto se recomendó informar a los sujetos en cuestión sobre lo que es la evaluación del desempeño y el porqué es necesario realizarla, haciendo énfasis en los beneficios de la misma, con el fin de minimizar al máximo el nivel de ansiedad de los trabajadores con respecto a dicha evaluación.

También cabe mencionar investigaciones realizadas en el extranjero sobre esta temática, apostando a la necesidad de analizar cuán importante es la mejora del rendimiento de los colaboradores, para influir en el cumplimiento de la filosofía institucional.

Acuña (2012) realizó un estudio exploratorio a docentes de 45 escuelas públicas en Chile sobre lo que es importante para la cultura docente en relación a estos programas; tenía como objetivo identificar núcleos con los cuales los docentes atribuyen sentido a los programas de evaluación del desempeño profesional e incentivo económico individual. Para el logro de este objetivo se utilizó como instrumento, un grupo focal que permitió conocer la opinión de los docentes, así mismo se aplicó una entrevista semi-estructurada a docentes para conocer a fondo su opinión y los incentivos económicos que estas puedan traer. Los resultados recogidos por los instrumentos, fueron que para los docentes no genera ningún tipo de aporte al mejoramiento de sus funciones. Se presentó como conclusión que los docentes atribuyen un sentido negativo y que la obtención de incentivos económicos, es algo muy lejano para ellos.

Catalán y González (2009) realizaron una investigación de tipo transversal correlacional, realizada en una universidad de Chile, tenía como objetivo establecer la relación entre la actitud hacia la evaluación docente realizada por el MINEDUC y la autoevaluación del propio desempeño; para el cumplimiento del objetivo se elaboró como instrumento una escala Likert que permitiera medir las actitudes de los docentes hacia las evaluaciones del desempeño, el cual consta de 30 ítems entre negativos y positivos, utilizando una muestra de 509 docentes de segundo ciclo básico de la comunidad La Serena, Coquimbo y Copiapó. Los resultados arrojados por este test fueron que los colaboradores muestran una actitud hacia la evaluación del desempeño levemente positiva, no encontrándose variante entre el género de los encuestados. Este tipo de investigación no permite generar conclusiones, sin embargo los autores afirman que los resultados únicamente permitirán discutir la posibilidad que una mala o buena actitud, puede llevar a los profesores a rechazar o aceptar la evaluación docente. Al no existir conclusiones no se pueden presentar recomendaciones.

Montejo (2009) realizó una propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera en México. Teniendo como objetivo principal la realización un proceso general para toda la organización y que esta posea una práctica estandarizada, así como la de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las funciones propias de su puesto. En esta investigación se utilizó una muestra de la totalidad de los trabajadores de la empresa, la cual cuenta con 31 colaboradores en distintos departamentos. Como conclusiones se estableció que por medio de la propuesta se tuvo la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definir la contribución de cada uno de ellos e identificar los que requieren perfeccionamiento, así como algunos beneficios que obtuvo el director, porque con ello puede evaluar de mejor manera el

desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, en esas conclusiones se recomendó tomar medidas de acción con el objetivo de mejorar el comportamiento de los colaboradores, así como alcanzar un mejor grado de comunicación con los individuos para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo y la forma en que este se está desarrollando.

Wilhelm (2006) elaboró una investigación de tipo cuasi-experimental en Chile que tenía como objetivo describir el impacto provocado por el proceso de evaluación de desempeño profesional docente, como estrategias de perfeccionamiento de las prácticas pedagógicas, sobre la autoestima profesional de los docentes de EGB evaluados en la Comuna de Valdivia. Usando como instrumento para el alcance del objetivo el test estandarizado de autoestima de Arzola y Collarte, ya que es un test bastante confiable para esta finalidad, este test fue aplicado de forma pre y post evaluación de desempeño, para así lograr medir los cambios y observar el impacto específico que produjeron los resultados en su autoestima profesional, utilizando una muestra de entre 80 a 160 docentes. Dicha investigación no presenta conclusiones ni recomendaciones.

Por último Inojosa (2004) en su investigación tuvo como objetivo evaluar el desempeño del docente de aula integrada, que funciona en las Escuelas Básicas del Sector Escolar N° 2 de Tinaquillo Estado Cojedes en Venezuela. Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó como instrumento una encuesta que contenía 18 ítems, el cual fue aplicado a 91 docentes. Los resultados mostraron, que en muy pocas ocasiones se han realizado evaluaciones de desempeño a los docentes y que la mayoría de ellos no realiza sus funciones como deberían. Como conclusión se determinó que existen debilidades en los procesos de planificación, orientación y trabajo en equipo; con base a las conclusiones se recomendó que es fundamental y urgente realizar un proceso motivacional y de sensibilización constante dirigido específicamente a los docentes.

Con estas investigaciones se observa la relevancia que tienen las evaluaciones del desempeño en distintos países de Latino América y en sus organizaciones.

A continuación se presentan varios conceptos proporcionados por diversos autores especialistas en estos temas, lo cual permitirá una mejor comprensión y fundamentación sobre el tema de investigación.

Actitud Laboral

Hoy día todo emprendimiento empresarial, no importando el área o ámbito productivo, hace reajuste en materia laboral, con el propósito de mejorar los resultados o indicadores de desempeño de sus colaboradores. Todo esto se lleva a cabo debido a las exigencias de competitividad empresarial y a los cambios que implica la era globalizada.

Las estrategias para lograr la competitividad empresarial son variadas, y difieren según el sector, pero tienen un elemento en común, el cual es el Recurso Humano, que beneficiara o perjudicara a la empresa dependiendo su actitud. La importancia de este factor, tiene como resultado que sea el pilar fundamental sobre el cual giran todas las actuaciones de tipo organizacional.

Ordoñez (2006) señala: Cuando se habla de las actitudes laborales y de cómo esta influye en el comportamiento, se está refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que los colaboradores hacen sobre su trabajo o su empresa. Siendo la satisfacción en el trabajo la actitud más medida en las organizaciones y más recientemente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional.

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

Las relaciones entre empleados y organizaciones se caracterizan porque dan lugar a obligaciones mutuas. De acuerdo al autor, la relación del empleo es de doble vía. Ya que la organización tiene responsabilidades para con los individuos, pero también los individuos tienen responsabilidades hacia la organización. En una condición de empleo, las dos partes se benefician porque la relación social que existe entre ambas produce nuevos valores que revalorizan la inversión realizada. Si alguna de estas dos partes incumple, podría ocasionar que la relación se deteriore y por consiguiente, que cada una de las partes establezca lineamientos más estrictos sobre lo que espera de la otra. En el caso patronal, se podría establecer un control más estricto sobre el desempeño de sus empleados para mantener la buena marcha de la operación empresarial y dependiendo del caso, podría llegarse al conflicto entre trabajadores.

Realizar una actividad laboral en equipo no es una actividad fácil de lograr, ya que en algunas ocasiones, la actitud de los colaboradores dificulta trabajar en equipos cuando consideran que las recompensas o retribuciones al esfuerzo no serán consideradas con igualdad y equidad.

De acuerdo a Ordoñez un colaborador puede presentar diferentes actitudes ante la motivación laboral y esto será directamente proporcional en relación al grado de satisfacción que la retribución sea desarrollada. El término satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

La actitud laboral es un compromiso bidireccional dentro de una organización y que se entiende como el grado en el que un empleado se identifica con las metas y objetivos de esta.

Entre las principales actitudes hacia el trabajo, Robbins y Judge (2009) mencionan tres: la satisfacción en el trabajo, que se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Un segundo factor es el involucramiento en el trabajo, este mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño como beneficio para ella. El tercer factor es el compromiso organizacional, que se define como el nivel con el que el empleado se identifica con una organización y sus metas.

Características y componentes de las actitudes

Según Ordoñez (2006) por encima de pequeñas diferencias entre los diversos autores, se debe considerar un esquema simplificado de las características de las actitudes:

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

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

Finalmente se distinguen tres aspectos en toda actitud:

- a) Objeto: se entiende por objeto de la actitud, todo aquello frente a lo cual el individuo puede reaccionar: personas, situaciones, ideas, objetos concretos, etc.

- b) **Dirección:** La mayoría de los autores concuerdan en que las actitudes, pueden localizarse a lo largo de un continuo afectivo, que puede caracterizarse, por los signos "positivo-negativo" o "aceptación-rechazo".
- c) **Intensidad:** Las actitudes varían, no solamente en el continuo afectivo puro, sino también en la dimensión de la fuerza de la intensidad.

Componentes de las Actitudes

A consideración de Porret (2006) es posible encontrar en las actitudes tres componentes básicos: afectivo, cognoscitivo y conductual.

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

- **Componente Conductual:**

Según Luna (2006) se refiere a las tendencias de conductas que conducen a acciones para proteger o ayudar al objeto de la actitud o por el contrario para agredirlo, castigarlo o destruirlo.

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

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

Cambio de actitudes

Robbins y Judge (2009) afirman que las actitudes suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos. Son normalmente consideradas como productos de la socialización y, por tanto, como algo modificable. Debido a que la conducta de una persona hacia los demás suele estar asociada a las actitudes que mantiene con ellos, la investigación sobre cómo se forman, se organizan en la mente y se modifican.

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

El análisis del cambio de actitudes exige el planteamiento inicial, de qué tipo de cambio que se quiere lograr por lo que se puede diferenciar dos tipos de cambio:

Cambio congruente: los cuales están constituidos por los intentos de modificar actitudes en el mismo sentido que tienen originalmente, sólo que mediante cierto reforzamiento se hacen más firmes, más estables, o más extremas.

Cambio incongruente: es aquel que por el contrario, se trata de modificar radicalmente la actitud de manera tal que cambie de signo, o sea, que si era positiva o favorable se convierta en negativa o desfavorable, y a la inversa

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

- a) Características del sistema de actitudes: En este sentido deben considerarse la intensidad de la actitud a estudiar; su grado de complejidad o simplicidad; su interrelación con otras al integrarse a un sistema determinado; la consistencia de la actitud en relación con sus componentes o su estructura interna; la consonancia o congruencia con otras actitudes dentro del sistema; el valor instrumental de la actitud, su capacidad para satisfacer necesidades y motivos del sujeto; la centralidad, es decir, su posición dentro del sistema que la puede hacer más o menos vinculada al sistema de valores sociales.

- b) Personalidad del sujeto: Esta incluye su inteligencia, escolaridad y vocabulario como capacidades para captar el sentido de los mensajes o comunicaciones; sus sistema defensivos frente a los intentos de modificar sus actitudes; sus necesidades, que lo llevan a la auto exposición a los mensajes y sus estilos cognitivos, que producen la curiosidad, el deseo de saber, el sentido crítico y su perdurabilidad.
- c) Características del grupo: estas incluyen el grado de exigencia del grupo respecto a la aceptación de sus normas y por tanto, a la incorporación de las actitudes predominantes en el grupo; la necesidad de afiliación del individuo a un grupo determinado y por tanto, el costo psicológico que significa dejarlo o ser expulsado del mismo; visibilidad de la actitud se refiere hasta qué punto se expresa la actitud o se establece un compromiso entre el individuo y el grupo respecto a determinada actitud, mediante el cual el sujeto se compromete públicamente ante su grupo con una actitud dada.

La evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño o evaluación de la conducta laboral como lo menciona Salgado (2008), consiste en mediar la actuación y realización de tareas de un empleado o colaborar en su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo determinado, para conocer si su comportamiento y actividades corresponden con lo esperado o existen áreas en las que debe mejorar para responder a los objetivos y metas institucionales.

Para Alles (2008) la evaluación del desempeño es una herramienta que permite dirigir mejor a los colaboradores conjuntamente con la organización, así como el cálculo de

compensaciones variables y otros usos organizacionales relacionados con planes de sucesión, diagramas de remplazo, planes de carrera, etc.

La misma autora menciona que la evaluación del desempeño es el proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando sus tareas tanto en sus aspectos negativos como positivos.

Otro concepto interesante a tomar en cuenta es el de Porret (2006); él define a la evaluación o valoración del desempeño como una función que formal o informalmente siempre se ejercita en todos los niveles de la jerarquía organizacional con el objeto de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo inserto en ella, mediante la observación de su conducta en su puesto de trabajo en que este destinado.

De igual forma este autor expresa que el desempeño se define como la aptitud y actitud del individuo frente a los diferentes roles y/o situaciones en los que se ve envuelto durante su vida. A medida que transcurre su existencia, la evaluación es una actividad propia de su cotidianidad, evalúa no solo las cosas y a las personas a su alrededor, sino también su desempeño ante las actividades y roles que enfrenta.

Porret también considera que la evaluación del desempeño en una organización, puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones. Esta debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La cual permite tomar decisiones que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados.

Werther y Davis (2000: 295) definen la evaluación como “el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”. Igualmente, los autores señalan que la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados que debe alcanzar. Mide hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo, revisa su actividad productiva y como contribuye para lograr las metas establecidas. A través de la evaluación se puede determinar las habilidades y capacidades del trabajador, y si tiene necesidad de capacitación, tomar los correctivos necesarios.

Terry (2006: 37), establece la evaluación del desempeño como una actividad clave, la cual estima continuamente el desempeño de un trabajador contra los requisitos determinados del puesto. Es por ello que se considera como una actividad clave de la gestión de recursos humanos, que permite la formación del personal, además la cataloga como decisiva para la organización, añadiendo, acertadamente, “Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato debe ser sustituido”.

El mismo autor considera que a través de la evaluación del desempeño individual, las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, lo retroalimentan sobre la manera en que cumple sus funciones y actividades, alentando aquellos que excedan o tengan un desempeño satisfactorio, y tomando acciones correctivas cuando sea inferior a lo planificado según los objetivos.

Según Terry considera que se debe tener en cuenta que el desempeño humano varía de una persona a otra, no solo depende de sus habilidades y destrezas, sino también de innumerables factores condicionales que influyen en su actuar, como la motivación, el sentido de pertenencia

con la organización, las recompensas individuales que perciban, y que determinan el esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, la evaluación del desempeño debe basarse en hechos reales y objetivos.

Por otra parte Wayne y Robert (1997), coloca sobre los hombros del departamento de Recursos Humanos o el órgano gestor del potencial humano, la responsabilidad de coordinar el diseño e implantación de los programas de evaluación del desempeño, y los gerentes de línea la responsabilidad de la evaluación, por lo tanto tienen que participar de manera directa en el programa.

Ivancevich (2005) menciona como posibles objetivos de la evaluación del desempeño los siguientes enunciados:

- Desarrollo, se determina que empleados necesitan capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación de asesoría entre subordinado y supervisor y alienta a éstos a observar el comportamiento de aquéllos para ayudarlos.
- Motivación, alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- Planeación de recursos humanos y de empleo. Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- Comunicaciones, es la base para un dialogo continuo del superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el dialogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.

- Respeto de la ley, sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.
- Investigación de administración de recursos humanos, útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

Los criterios de evaluación: se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan. Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental, para el comportamiento de los individuos según Ivancevich.

El elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que los criterios estén en concordancia con el contexto de las organizaciones (cultura, estrategia, fuerza de trabajo, misión, visión, etc.), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas.

Es importante resaltar, como lo mencionan Bonache y Cabrera (2002) que lo más habitual a la hora de analizar un sistema de evaluación es centrarse en los criterios y el método de evaluación. Se asume así que el rendimiento del empleado es una realidad objetiva y que, si se eligen los criterios y métodos adecuados, las calificaciones serán un reflejo bastante razonable del rendimiento.

Las investigaciones relacionadas con el rendimiento del personal han puesto de manifiesto que, lejos de ser un reflejo del entorno, existe un gran número de factores de carácter social y psicológico que influye en los evaluadores a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de otra persona, por lo que es importante ubicarse en el diseño del sistema y en la manera en cómo se

lleva a cabo. Y por el otro lado también es de considerar las actitudes del evaluado, las cuales pueden ser nerviosismo, resistencia, stress, entre otros.

Cuando se desarrolla una evaluación de desempeño organizacional a nivel de colaboradores también es de considerar aspectos que son comunes al momento de desarrollar la evaluación, las más recientes investigaciones seguidos por las organizaciones representativas de los sectores industriales y de servicios y en el sector de la Administración Pública de diversos países, en el área de la evaluación el personal, ponen en manifiesto la necesidad de evaluar tres grandes áreas de la actuación y ejecución en el puesto y trabajo. Estas áreas son designadas son:

- Desempeño de tareas: según Bonache y Cabrera (2002) es la habilidad con la que los empleados realizan actividades que son formalmente reconocidas como parte de sus puestos, actividades que contribuyen a las actividades técnicas de la organización, ya sea directamente, implementando una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente, proporcionando los materiales o servicios.

Las características dentro del área de desempeño de tareas varían mucho de unos puestos a otros, debido a que existe también gran variabilidad en lo que se debe hacer en cada uno de ellos. Sin embargo, también es cierto que existe un gran número de competencias que se señalan como comunes, a la gran mayoría de los puestos.

Algunas de las competencias o dimensiones, como también se les suele llamar serían las siguientes:

- Conocimientos técnicos del puesto.
- Organización.
- Solución de problemas.
- Habilidad administrativa.

- Habilidad comunicativa.
 - Cumplimiento y aceptación de la autoridad.
 - Disciplina personal.
 - Desempeño global del puesto.
- Desempeño contextual: Bonache y Cabrera (2002) lo definen como el conjunto de actividades y acciones realizadas más allá de lo definido formalmente en las descripciones de tareas del puesto de trabajo. El desempeño contextual se divide en tres dimensiones.
 - Compromiso interpersonal: Son las conductas destinadas a ayudar a otros compañeros ofreciéndoles sugerencias, enseñanzas, ayuda en la realización de sus tareas y proporcionando apoyo emocional. Cuando se refiere al apoyo personal se centra, en aspectos como ayudar a otros, cooperar, motivar y ser amables o corteses.
 - Compromiso organizacional: Son aquellas conductas destinadas a representar favorablemente a la organización, apoyando su misión y objetivos, animando a otros a lograrlo. En el cual se incluyen aspectos como: representar a la organización, ser leales y cumplir con los reglamentos y normas.
 - Iniciativa personal: Son las conductas que generan un esfuerzo extra a pesar de las condiciones difíciles del puesto de trabajo. En este inciso se pueden encerrar todas las actividades que tengan que ver con la persistencia, iniciativa y el auto-desarrollo
 - Desempeño organizacional: Es el conjunto de actividades y acciones positivas o negativas, realizadas voluntariamente a favor o en contra de los legítimos intereses de la organización.

Algunas de estas acciones son:

- La asistencia al trabajo y uso eficiente del material y equipo proporcionado
- Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral
- Uso adecuado de todas las herramientas que les sean proporcionadas para desempeñar de una forma óptima su trabajo.

Las razones valederas por las cuales se puede realizar una evaluación del desempeño en cualquier instancia o empresa:

- Como herramienta para recolectar información para la toma de decisiones respecto a los colaboradores de la misma:
- Como sistema que permite obtener y disponer de retroinformación para los mismos colaboradores.
- Como mecanismo que le permite determinar necesidades de desarrollo individual de los colaboradores.
- Como herramienta que le permita facilitar técnicas de selección, de Recursos Humanos institucionales.
- Como factor que permite planear el Recurso Humano disponible y futuro
- Contribuir con la institución educativa aportando conocimientos en los colaboradores, fortaleciendo dicha herramienta de desempeño como mecanismo de mejora en habilidades destrezas y facilitador de oportunidades cognitivas.
- Desarrollar en el colaborador una aceptabilidad de la herramienta propiciando que la misma se instituya como mecanismo que favorezca el logro de los objetivos institucionales.

Para Chiavenato (2005), la evaluación del desempeño laboral es un sistema de apreciación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Lo que indica que es un procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La evaluación del desempeño es realizar una valoración objetiva acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Métodos de Evaluación Individual

Ivancevich (2005) menciona algunos métodos de evaluación del desempeño individual, los cuales están detallados a continuación.

- **Escala grafica de calificación:** en esta técnica se presentan al calificador varios rasgos, y se le pide que califique a los empleados en cada uno, el número de características puede variar, las calificaciones se hacen en recuadros sucesivos o en una escala continua. En el primer caso el evaluador debe de marcar los descriptores que suelen ir de nada a máximo

en diferentes escalas, para luego computar las puntuaciones totales, algunas veces suele pedirse a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.

- **Elección forzada:** a raíz de los problemas presentados en las escalas graficas de calificación se llevó a cabo la creación de otros métodos para evaluar el desempeño como por ejemplo el de elección forzada, en este el evaluador debe de seleccionar de entre varios enunciados sobre un empleado. Los enunciados los prepara un especialista en recursos humanos y luego las personas que estén familiarizadas con el puesto, deciden que enunciados describen un comportamiento eficaz e ineficaz.
- **Evaluación escrita:** se le pide al evaluador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, puede ser utilizado por los evaluadores ya sean estos supervisores, compañeros de trabajo o subordinados.
- **Técnica del incidente crítico:** requiere que los evaluadores lleven una bitácora de incidentes que representen un desempeño tanto eficaz, como ineficaz de todos los empleados evaluados.
- **Listas de verificación y listas ponderadas:** es un conjunto de enunciados objetivos o descriptivos. Si el evaluador cree que el colaborador posee una de las características de la lista la marca, si no la tiene, entonces la deja en blanco.

Este mismo autor también hace referencia a métodos de evaluación del desempeño de una manera colectiva, comparando el desempeño de un empleado con el de otro, y para ello presenta tres técnicas las cuales arrojan una lista ordenada del mejor al peor empleado.

- **Ordenamiento:** en su forma más simple, en esta técnica se le pide al supervisor que ordene a sus subordinados del mejor al peor empleado, esta técnica puede presentar problemas al momento de tener demasiado personal al mando por ejemplo más de 20.

- **Comparación pareada:** en esta técnica se le presenta al supervisor una serie de tarjetas, cada una con el nombre de únicamente dos subordinados y se le pide al jefe que elija quien de los dos trabaja mejor. Para que esta técnica funcione es necesario que se le presenten al supervisor todos los pares posibles de subordinados, para así haber comparado a una persona con todos los demás compañeros. Encabezara la lista quien haya sido elegido más veces el mejor entre los pares.
- **Distribución forzada:** en este se pide al evaluador que califique a los colaboradores de acuerdo con una lista de distribución de categorías previa, determinada por la organización.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011) un programa de evaluación del desempeño se planifica, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Entre los principales se pueden mencionar:

Beneficios para el gerente: le proporcionara medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Podrá comunicarse de mejor manera con sus subordinados para conocer sus fortalezas y debilidades.

Beneficios para la persona: conocer que aspectos del comportamiento y desempeño de los colaboradores son los que la empresa valora, conocer que espera su jefe inmediato de el en cuanto a su desempeño, hacer una autoevaluación en cuanto a su desempeño.

Beneficios para la organización: definir la contribución de cada empleado a la empresa, identificar a empleados que necesitan capacitarse, rotarse o perfeccionarse en las distintas áreas de la empresa.

Chiavenato (2002) también menciona que la evaluación del desempeño debe de proporcionar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador y debe de abarcar las siguientes líneas: 1. Debe de ocupar también el alcance de metas, no solo el desempeño en el cargo ocupado; 2. Debe de hacer énfasis en el desempeño del individuo y no en la percepción subjetiva que se tiene de este; 3. Debe de ser aceptada por ambas partes; 4. Se debe de utilizar para mejorar la productividad del colaborador.

La entrevista de evaluación del desempeño:

Según Chiavenato (2011), afirma que de nada sirve la evaluación si el principal interesado, es decir la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que este pueda alcanzar los objetivos planteados.

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño:

Robbins y Judge (2009) mencionan unas sugerencias para mejorar el proceso de evaluación del desempeño debido a que durante este proceso se presentan algunos errores como por ejemplo que los evaluadores tienden a ver este proceso como una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que les agradan o disgustan. Es por ello que mencionan estas sugerencias:

Uso de evaluadores múltiples, a medida que el número de evaluadores aumente la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa también; otra sugerencia podría ser la de evaluación selectiva, esta técnica consiste en que los evaluadores únicamente evalúen aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia; la capacitación a los evaluadores es otra forma de lograr que ellos actúen con más eficacia minimizando errores como el halo o el sesgo.

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño en cualquier institución, puede generar diversas actitudes en los colaboradores, estas pueden ser positivas o negativas y afectaran directamente la productividad de la empresa y hasta posiblemente su imagen ante la población que atienden.

Todas las teorías establecidas anteriormente permiten conocer la importancia de la evaluación del desempeño y sus diversas estrategias para permitir la correcta implementación de este sistema, detallando también diversos métodos, criterios y sugerencias para poder evaluar el desempeño de los colaboradores y como este sistema genera un compromiso de ambas partes, tanto del empleador como del colaborador generando con ello una mejor dirección de la empresa y desarrollo de los colaboradores.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La figura del docente es reconocida como eje articulador de las actividades de enseñanza, tanto a nivel de política educativa nacional, como en el discurso de la calidad de la educación. Sin embargo, los retos implícitos en el diseño de los procesos de evaluación adecuados a son muy grandes. Por un lado las características institucionales e históricas, establecen uno de los obstáculos para la puesta en marcha de procesos de evaluación. A la vez, la diversidad de aproximaciones respecto a la manera de evaluar el trabajo, representa otro obstáculo importante. Para esta labor aún no existe consenso relacionado con los aspectos que constituyen la definición de un “buen profesor” (Rueda y Rodríguez, 1996; Marsh y Overall, 1980, Marsh, 1986).

Internacionalmente, los trabajos de Herbert Marsh representan una importante línea de trabajo relacionada con la utilización de la opinión de los estudiantes para evaluar el desempeño de sus profesores. Con más de 20 años de trabajo en distintos países, este investigador y sus colaboradores han llegado a la definición de un conjunto estable de categoría para evaluar la docencia

La implementación de la evaluación del desempeño implica un importante cambio que afecta principalmente las prácticas, creencias y sentimientos de los colaboradores, por lo que resulta imprescindible tomar en cuenta, su actitud y motivación de evaluar la viabilidad de la implementación de este sistema.

Se pretende medir la actitud de los colaboradores ante la implementación de la evaluación del desempeño en el Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz. Ya que todo cambio produce efectos positivos o negativos que afectan su desarrollo.

Se persigue contribuir a que esta institución y otras empresas que están por implementar evaluación de desempeño puedan considerar la actitud y motivación de los colaboradores antes de evaluarlos, para que los resultados sean eficaces. Lo que conduce a plantearse la siguiente interrogante:

¿Cuál es la actitud de los colaboradores, ante la implementación de la Evaluación del Desempeño en el Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Determinar la actitud de los colaboradores, ante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral en el Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz

1.1.2 Objetivos específicos.

- Identificar por medio de un instrumento las actitudes de los colaboradores ante la evaluación del desempeño en el Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz.
- Determinar los niveles de conocimiento sobre evaluación de desempeño en los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz.
- Distinguir los niveles de aceptación a la evaluación de desempeño existente entre el género masculino y femenino.

2.2 Variables

- Actitud hacia la evaluación de desempeño

2.2.1 Definición conceptual.

- **Actitud hacia la evaluación del desempeño:** Robins y Judge (2009: 75) afirman “que las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo”. También afirman que las actitudes tienen 3 componentes: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognitivo describe la creencia de cómo son las cosas, el componente afectivo describe el segmento emocional o sentimental de una actitud y el comportamiento se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. Estos autores sostienen que las actitudes influyen en el comportamiento, es decir que las actitudes que las personas tienen determinan lo que hacen. Por ello las actitudes que los colaboradores pueden presentar ante la evaluación de desempeño serán distintas en cada uno de ellos. Ya que como citan estos autores uno de los propósitos es ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre el recurso humano en general debido a que las evaluaciones brindan información para la toma de decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también permiten identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. También identifican las aptitudes y competencias de los colaboradores que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos brindando retroalimentación a los empleados. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas.

2.2.2 Definición operacional.

Para efectos del presente estudio se entenderá como actitud hacia la implementación de la evaluación del desempeño aquellos comportamientos que se tienen sobre la misma, identificando una actitud positiva o negativa entre los colaboradores respecto a este tema, brindándoles la información necesaria de los beneficios y ventajas que posee este sistema, permitiendo que se refuerce la actitud positiva o cambien su actitud negativa y tratando de que haya aceptación hacia la evaluación del desempeño tanto del género masculino como femenino para que los directivos del Liceo Mixto San Mateo, conozcan la manera correcta para implementar este sistema en su institución y los colaboradores se sientan parte de ella.

2.3 Alcances y límites.

Abarcará tanto al propietario como al personal administrativo, docente y operativo del Liceo Mixto San Mateo, cubriendo con énfasis el área cognitiva y emocional de los colaboradores. Lo que permitirá determinar su estado actitudinal y situacional ante una evaluación del desempeño laboral.

Dado las particularidades del tema, dichos resultados no serán extrapolables a otras poblaciones.

2.4 Aporte.

Permitirá que la dirección general del Liceo Mixto San Mateo conozca la actitud que tienen sus colaboradores hacia la evaluación del desempeño, así mismo la utilidad que tiene, para llevar en un futuro próximo la implementación.

Mostrar a empresas sobre la importancia y la manera adecuada de introducir el proceso de evaluación del desempeño, conociendo primeramente las actitudes que poseen sus colaboradores hacia la misma.

A los estudiantes a manera de que tengan una guía para fortalecer su conocimiento, sobre cómo medir las actitudes previas a aplicar un instrumento de evaluación de desempeño.

III MÉTODO

3.1 Sujetos

El Liceo Mixto San Mateo de la ciudad de Salamá, Baja Verapaz, tiene 36 años de prestar sus servicios educativos a la población, actualmente es un centro educativo dedicado a la formación de profesionales para que estos puedan desenvolverse de una manera eficiente en diferentes aspectos de su vida diaria y profesional. En la actualidad cuenta con los niveles de pre-primaria, primaria, básicos y diversificados, ofreciendo las carreras de bachiller en computación con orientación científica, perito contador en computación, secretariado comercial y magisterio educación infantil intercultural en jornadas matutinas y vespertinas.

La muestra utilizada fue la propietaria, directoras del centro educativo, 25 Docentes, personal administrativo (2) y personal operativo (2) y una niñera. (Hombres y mujeres de 19 a 72 años) personal de diferentes niveles escolares en algunos casos con estudios universitarios avanzados. Siendo el total de los colaboradores 70 personas.

3.2 Instrumentos

Se utilizó una boleta tipo cuestionario que fue elaborada por la autora de esta investigación, validada por el juicio de 3 profesionales en este campo. Se le aplicó al personal del Colegio Mixto San Mateo, midiendo la actitud de estos ante la implementación de un proceso de evaluación del desempeño laboral, el cual contiene 16 ítems de fácil comprensión para que pueda ser respondido por el personal de manera fácil y espontánea sin mayor grado de complejidad.

Se contempló como indicadores de este instrumento la actitud que tienen los colaboradores hacia la evaluación del desempeño, el conocimiento que poseen los mismos sobre este tema y por último la distinción sobre la aceptación que tienen tanto hombres como mujeres referente a esta temática.

3.3 Procedimiento

- Aprobación del tema.
- Se entrevistó a directoras para conocer las expectativas de la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores.
- Se elaboró encuesta para obtener los indicadores sobre la actitud de los colaboradores.
- Se aplicó encuesta a los colaboradores para conocer el concepto que tienen sobre evaluación del desempeño.
- Se tabuló y analizó la información.
- Se elaboró el informe final de datos recabados.
- Se entregó el informe final a la universidad y al centro educativo.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

En la investigación se realizó un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades,

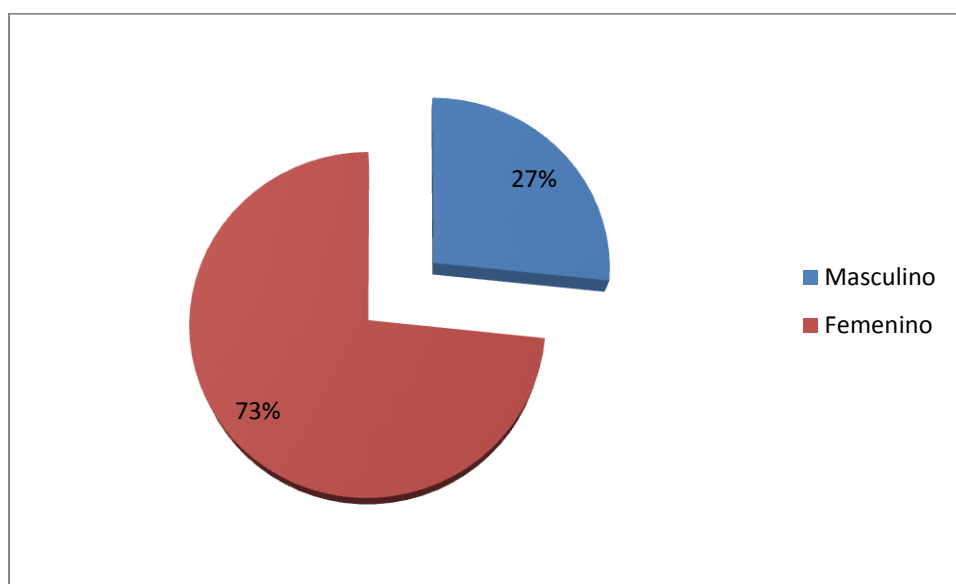
objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. VanDalen y Meyer (2006).

Los resultados serán presentados por medio de graficas tipo pastel, para su interpretación y análisis de los datos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, por las encuestas aplicadas a los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, para conocer la actitud ante la evaluación de desempeño, próxima a ser aplicada en esa institución educativa.

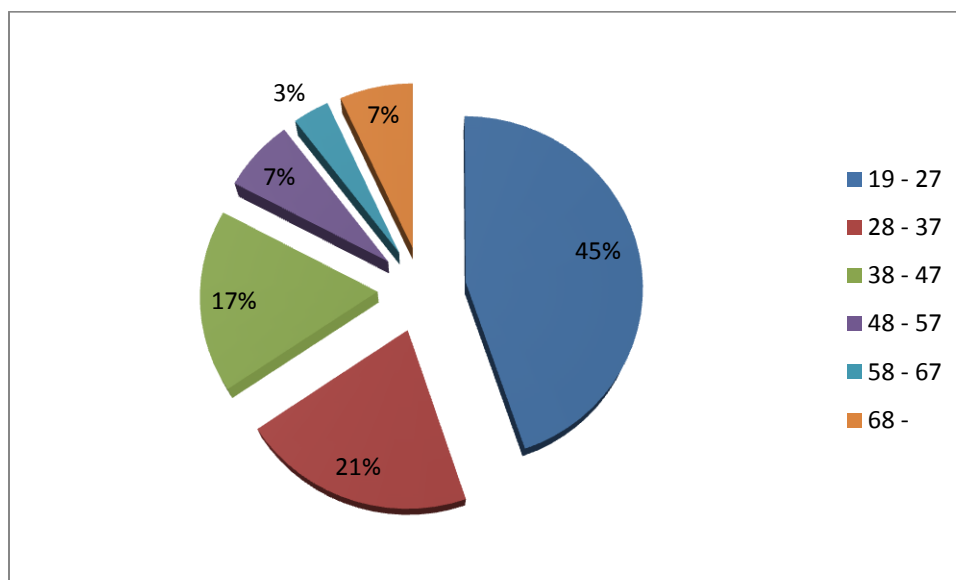
GÉNERO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: A través de la boleta de encuesta se estableció que el 73 % de los colaboradores está conformado por el género femenino y un 27 % por masculino, lo cual evidencia la prevalencia de educadoras, en el Centro Educativo.

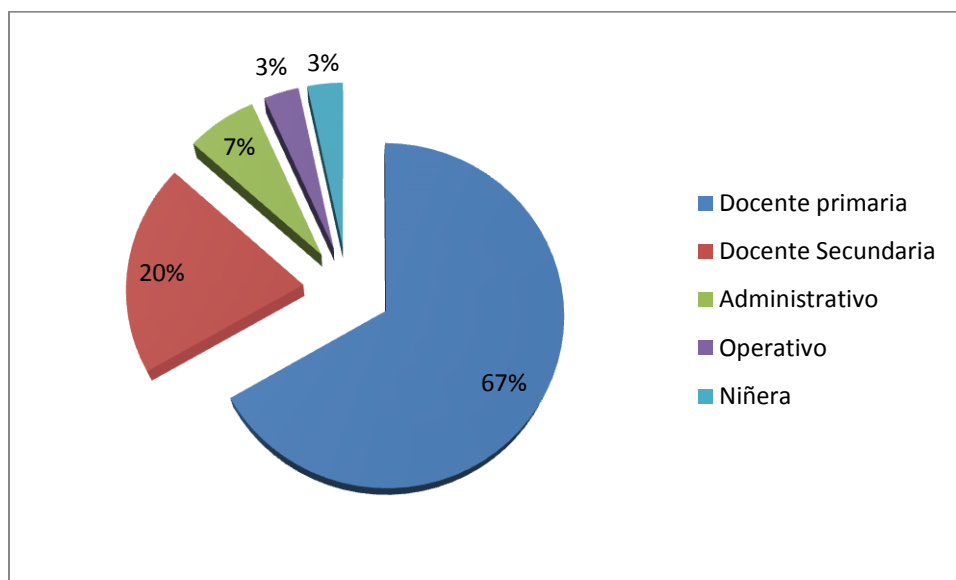
EDAD:



Fuente: investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: Los resultados muestran que los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo en su mayoría son personas jóvenes, ya que el 66 % de los encuestados se encuentran en las edades de entre 19 y 37 años, esto puede resultar de beneficio para la institución ya que puede existir mayor apertura, ante la implementación de nuevas técnicas administrativas de recursos humanos.

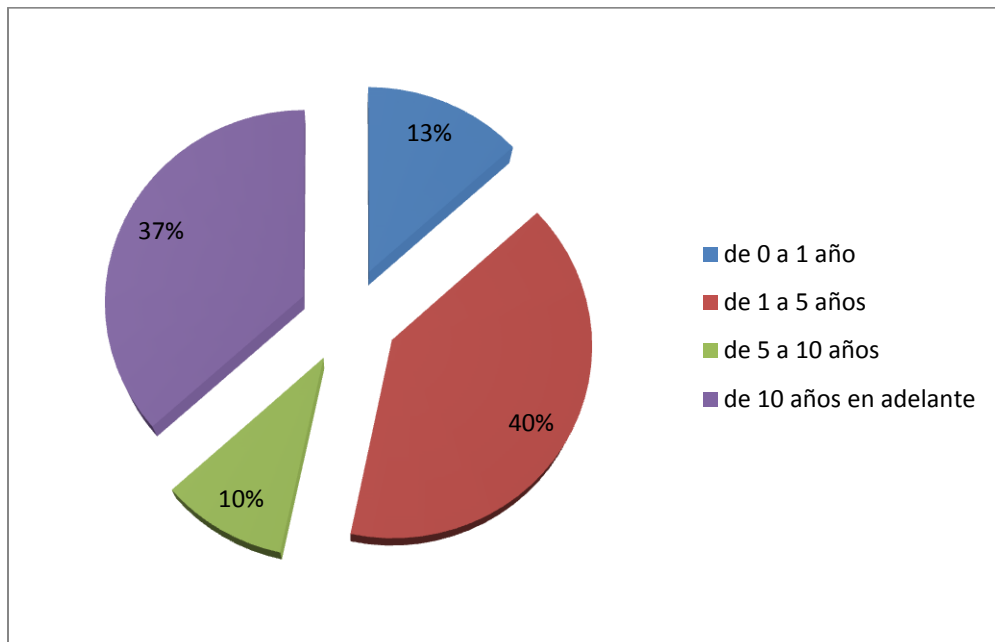
PUESTO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: El 67 % de los encuestados son docentes del nivel primario, siendo la gran mayoría de colaboradores dentro del Liceo Mixto San Mateo, el segundo grupo de mayor participación docentes de secundaria, los cuales representan el 20 % de los encuestados y un 7% conformado por el personal administrativo. Esto debido a que la población estudiantil es mayor en el nivel primario.

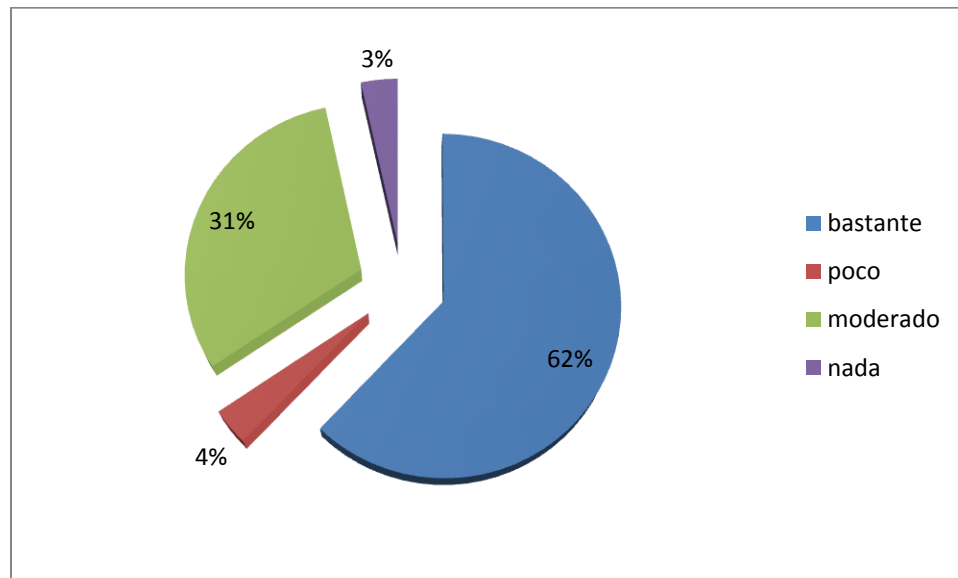
1. CUANTO TIEMPO TIENE DE LABORAR EN EL LICEO MIXTO SAN MATEO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: A través de la boleta de investigación se determinó que el 40 % de colaboradores del Liceo Mixto San Mateo se encuentran en el rango de 1 a 5 años de trabajar para este centro educativo, el 37 tiene más de 10 años de años de labores. Lo que indica poca rotación de personal en esta institución.

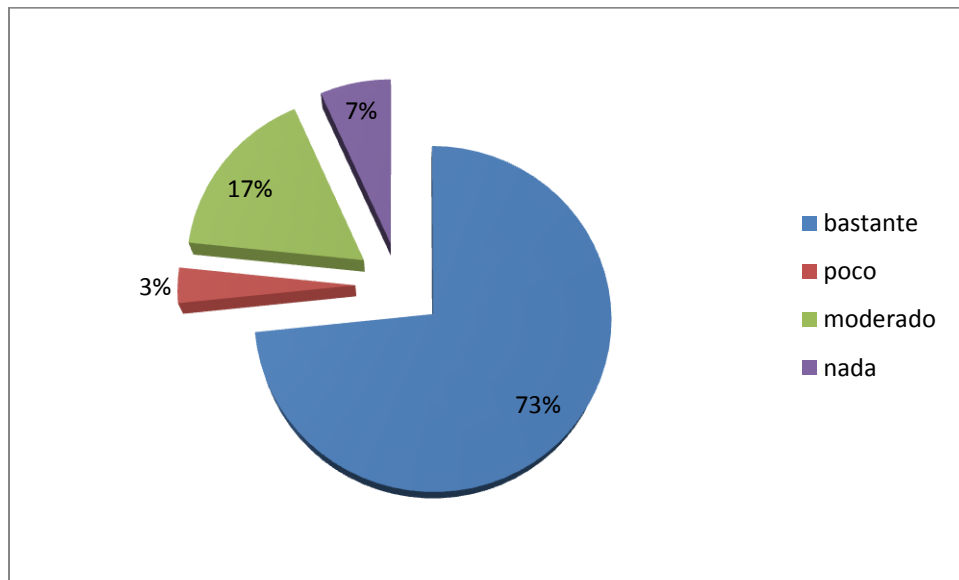
2. CONOCIMIENTO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: Respecto a la pregunta planteada a los docentes y personal administrativo se estableció que el 62 % de colaboradores tienen bastante conocimiento respecto a este tema. También que un 31 % tiene conocimientos moderados sobre la evaluación del desempeño. Y tan solo un 3 % no maneja nada de información. Lo que es un indicador del alto nivel académico entre los colaboradores de esta institución.

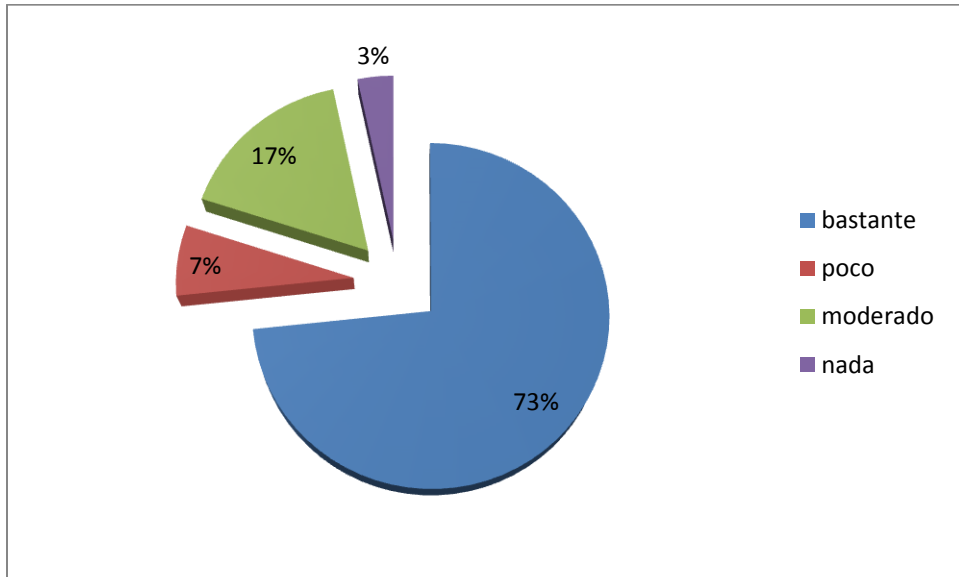
3. ES NECESARIO EVALUAR SU DESEMPEÑO, COMO COLABORADOR



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: La inferencia indica que el 73 % de colaboradores, consideran bastante necesario que su desempeño sea evaluado, el 7 % no lo consideran necesario este tipo de evaluación. Esto permite indicar, que los colaboradores conocen este tema y los beneficios que conlleva para el desarrollo de sus funciones.

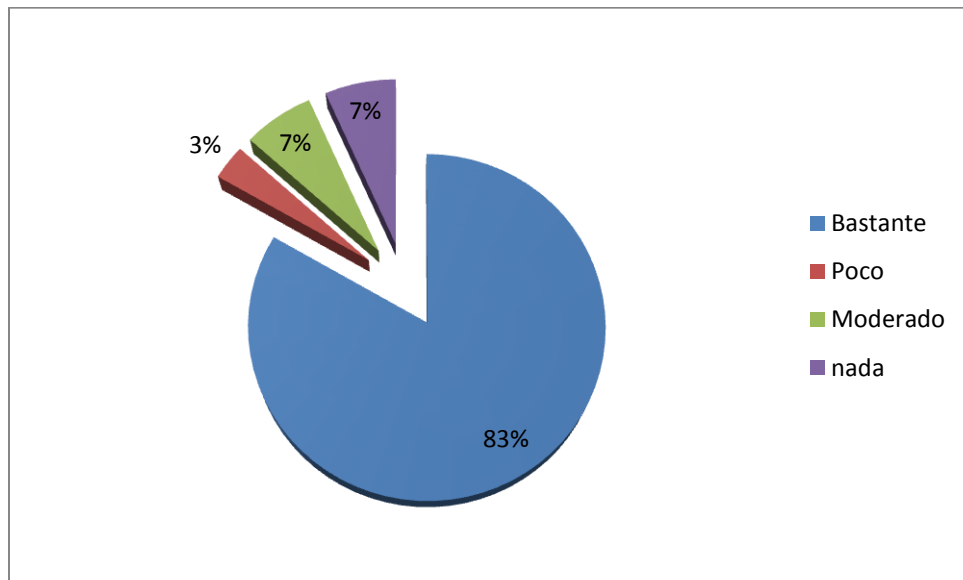
4. LE GUSTARÍA QUE SU DESEMPEÑO FUESE EVALUADO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: con el porcentaje obtenido se percibe que el 97 % de colaboradores demuestra interés en que su desempeño sea evaluado, tomando en cuenta los niveles bastante, poco y moderado. Un 3 % de colaboradores que es la representación menor no está de acuerdo, esto se debe posiblemente a la seguridad que presentan los colaboradores en cuanto a la realización acertada de su trabajo y al cumplimiento de las normas institucionales.

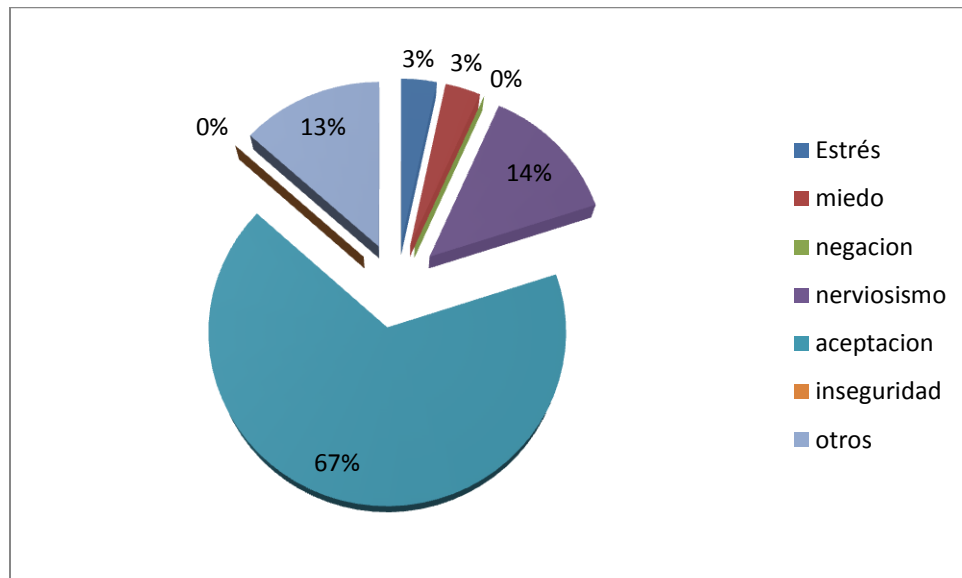
5. CREE QUE ES BENEFICIOSA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: De acuerdo con esta gráfica el 83 % de los colaboradores considera de beneficio para su desarrollo profesional llevar este proceso evaluativo laboral, pero el 14 % de los encuestados considera que no es beneficiosa. Esto debido al conocimiento que existe entre los colaboradores sobre el manejo de una evaluación de desempeño.

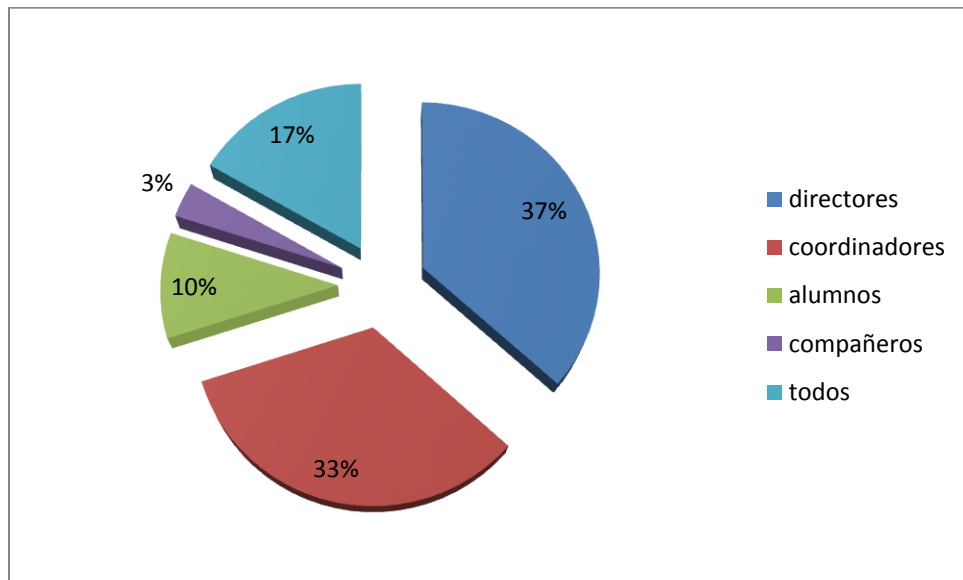
6. EMOCIONES CAUSA, EL MENCIONAR QUE SU DESEMPEÑO SERÀ EVALUADO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: de acuerdo a los resultados se aprecia que el 67 % de colaboradores presenta una actitud de aceptación ante las pruebas de desempeño, como se evidencia, las otras actitudes se presentan en niveles bajos. Excepto el nerviosismo que presente un 14 % de los encuestados.

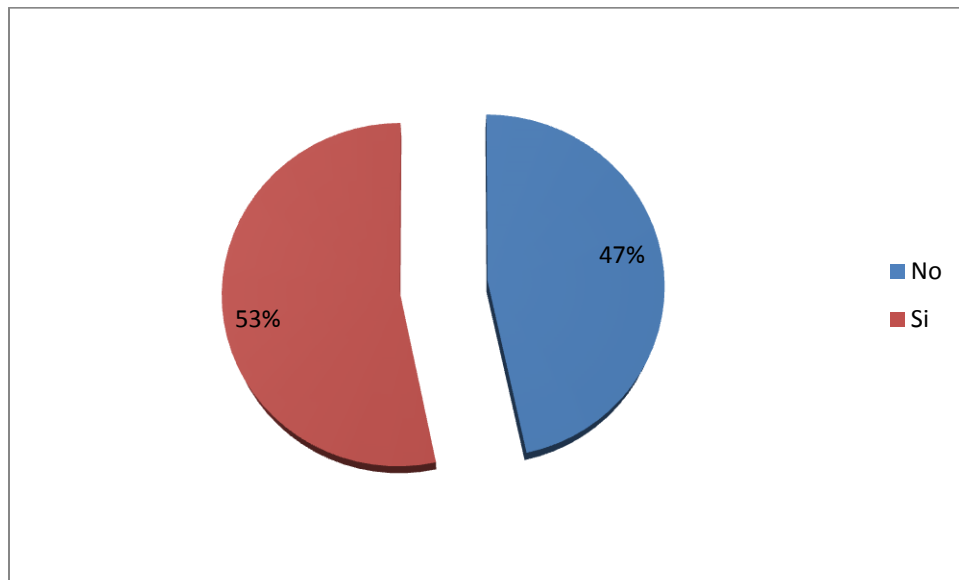
7. POR QUIÉN CREE QUE DEBE SER EVALUADO SU DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: En función a la pregunta planteada dirigida a los colaboradores estableció que el 37 % de colaboradores, considera que su desempeño debe de ser evaluado por el director. Ya que ellos lo ven como su jefe inmediato. Un 17 % de los encuestados afirma que sería una buena opción ser evaluados entre ellos mismos, superiores y alumnos, ya que puede ser una prueba más objetiva de su desempeño.

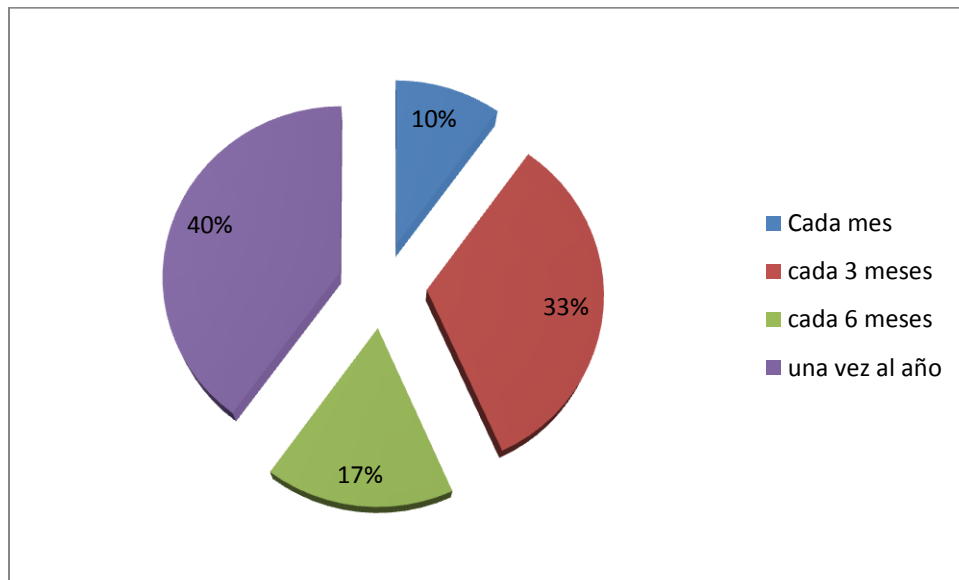
8. QUE MÉTODOS PUEDEN UTILIZARSE PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: de acuerdo a la información obtenida se constató que el 53 % de los colaboradores si tienen conocimientos sobre los diversos métodos que existen para evaluar el desempeño, esto podría servir para que ellos aporten sugerencias en el establecimiento del método a utilizar. Un 47 % indica no tener información respecto a los métodos de evaluación del desempeño.

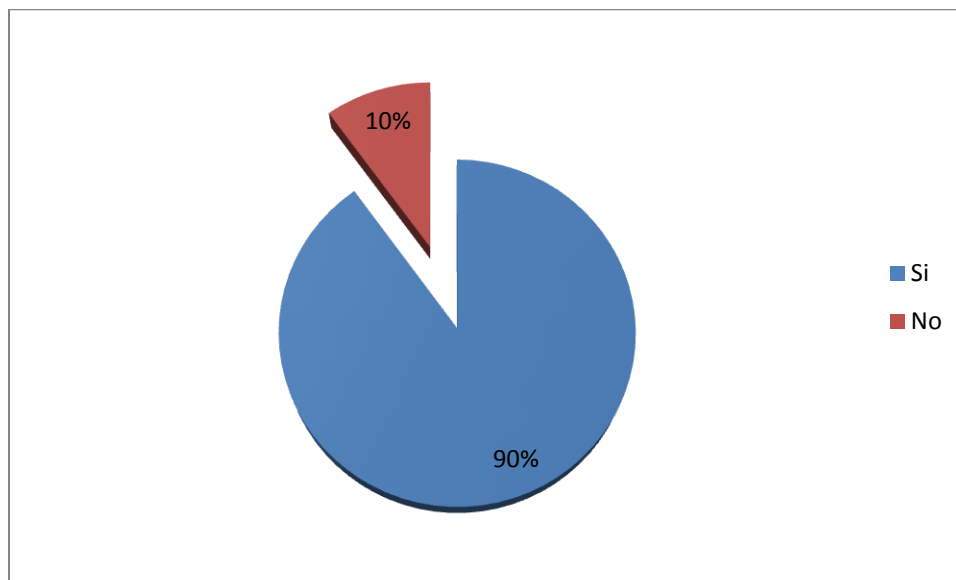
9. CADA CUÁNTO TIEMPO SE DEBE EVALUAR SU DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: se pudo determinar que el 40 % de los encuestados considera necesario que su desempeño sea evaluado una vez al año, un 33 % cree necesario cada 3 meses y un 17 % lo sugiere cada 6 meses. Esto puede deberse a que de esta manera existe una retroalimentación durante el ciclo escolar.

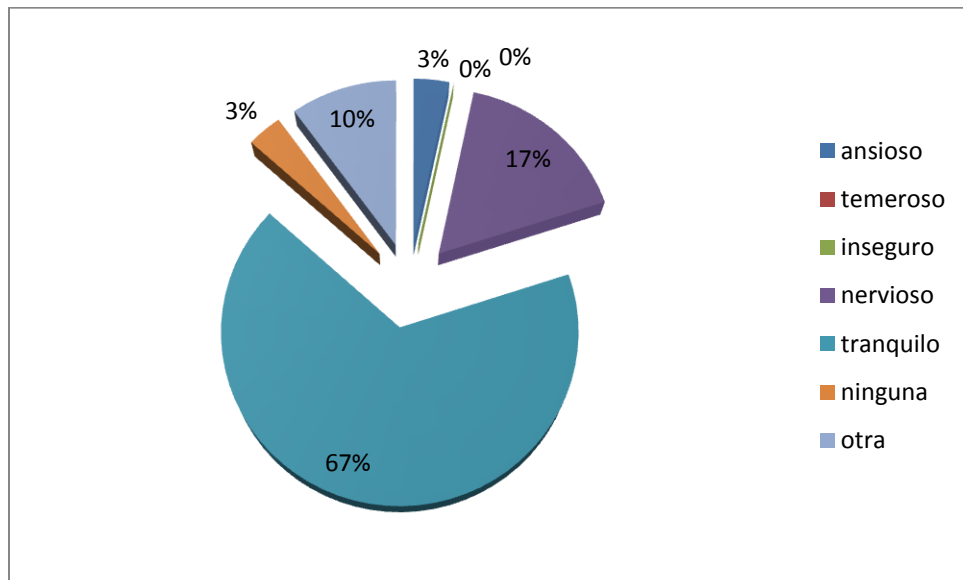
10. EL COLEGIO CUENTA CON LAS CONDICIONES NECESARIAS, PARA
MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 90 % de los encuestados considera que el Liceo Mixto San Mateo si cuenta con las condiciones necesarias para que su desempeño sea evaluado de una manera eficaz. A diferencia del 10 % que considera que esta institución no cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo esta tarea.

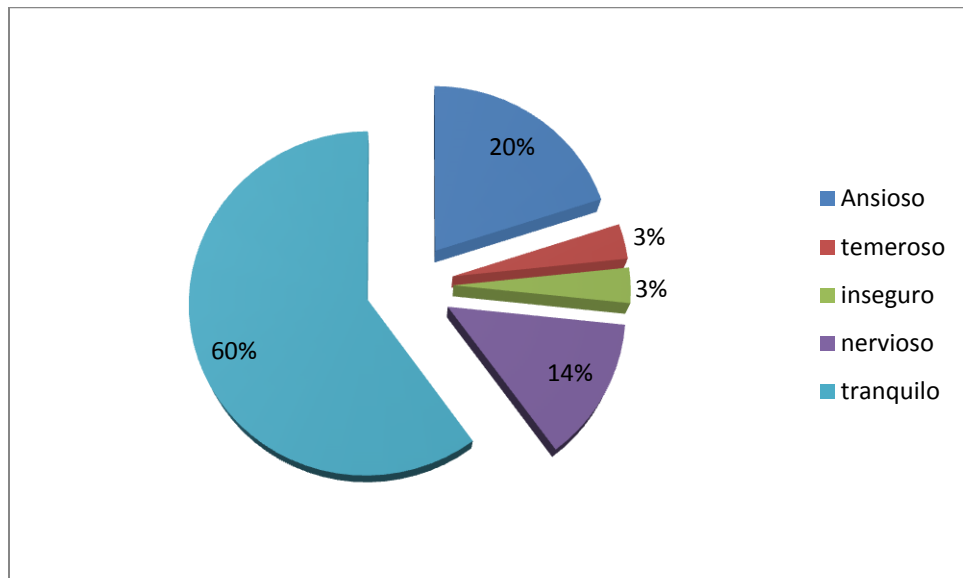
11. ACTITUD ANTE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: El gráfico señala que el 67 % es el nivel de colaboradores que se muestra tranquilo ante una evaluación del desempeño, sin embargo un 17 % muestra nerviosismo al saber que su desempeño será evaluado. Los otros factores se presentan en niveles poco considerables.

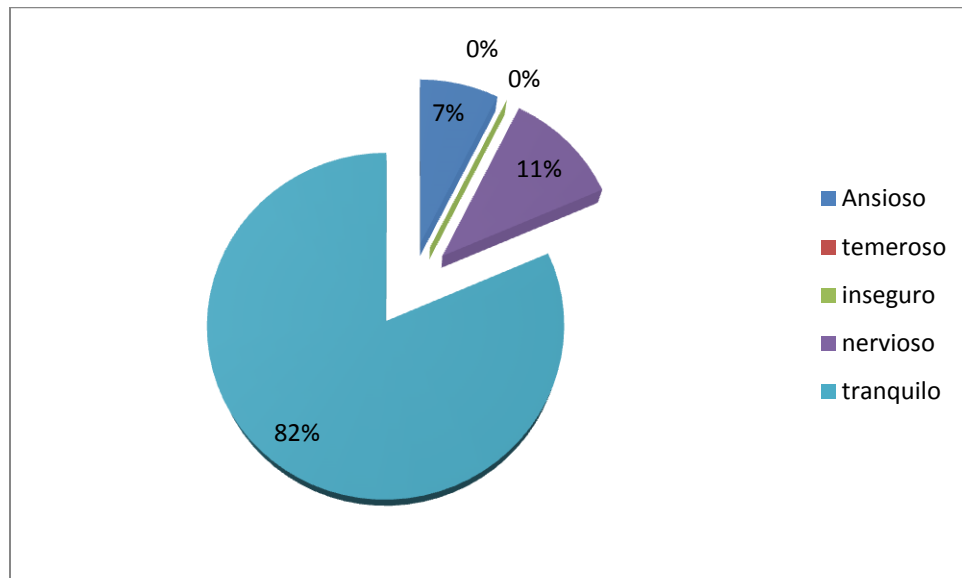
12. ACTITUD ANTES DE CONOCER LOS RESULTADOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: Los resultados revelan que el 60% de los colaboradores se muestran tranquilos ante una evaluación del desempeño, otra actitud notable es la ansiedad que se presenta en el 20%. Y el 14 % se presenta nervioso la cual se considera una actitud normal.

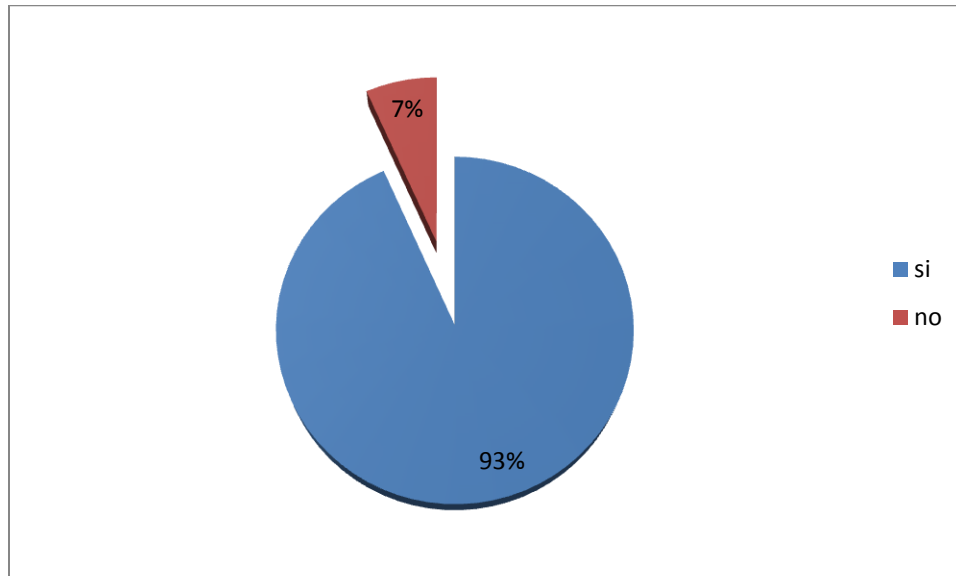
13. ¿ACTITUD DESPUÉS DE CONOCER EL RESULTADO DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL?



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: El 82 % de los colaboradores muestran una actitud tranquila después de conocer sus resultados, la segunda actitud sería de nerviosismo que se presenta en un 11 % de los encuestados, y por último la ansiedad la cual está presente en el 7 %, ya que la propietaria manifiesta una conducta de compromiso interpersonal que ayuda ofreciendo sugerencias, enseñanzas y apoyo emocional, según los hallazgos significativos.

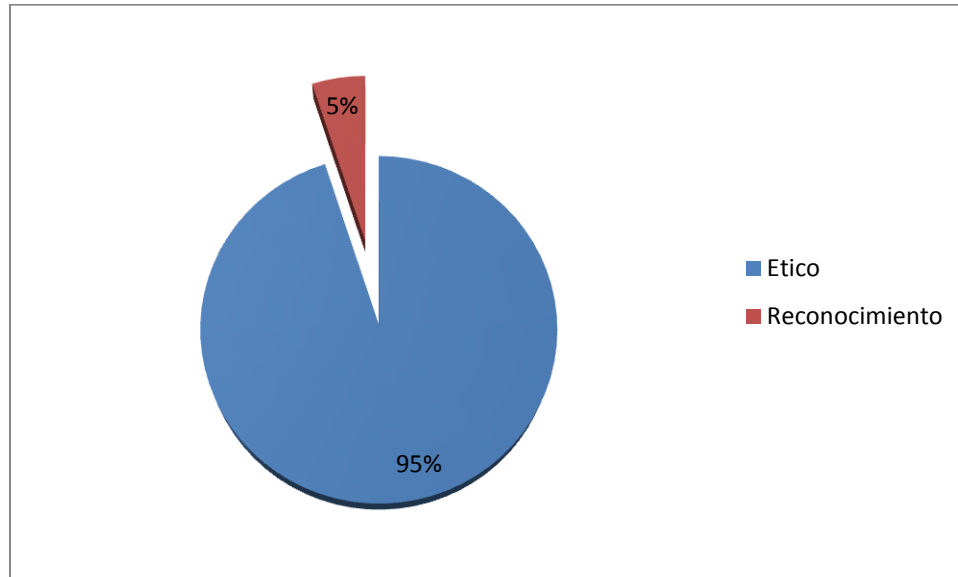
14. CONSIDERA IMPORTANTE LA RETROALIMENTACIÓN POSTERIOR A LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: de acuerdo a la boleta de investigación se determinó que el 93 % de los colaboradores están de acuerdo con la retroalimentación, para así reforzar o mejorar diversos aspectos positivos o negativos en su desempeño laboral. El otro 7 % no ve la retroalimentación como parte importante de este proceso.

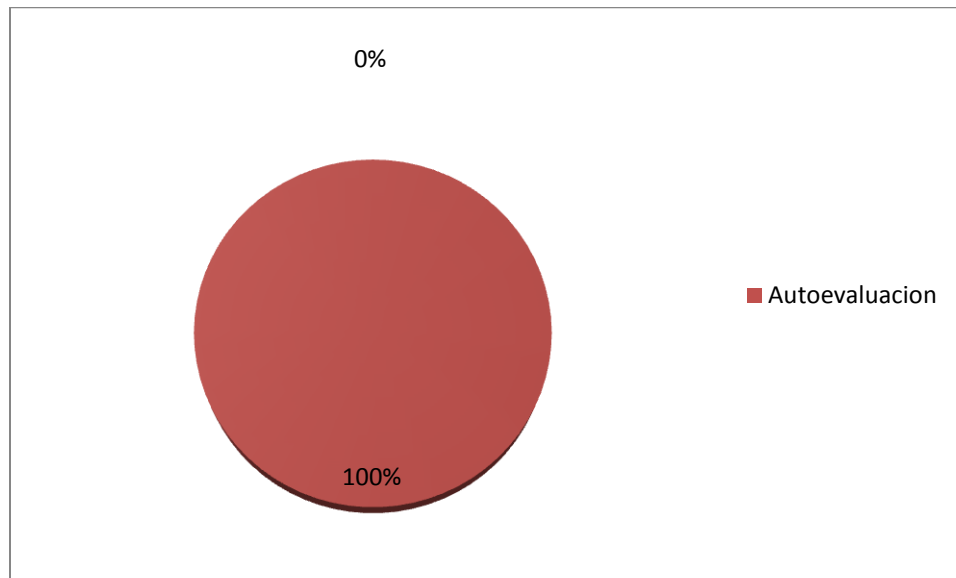
15. SUGERENCIAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: Se logró establecer que el 95 % de los encuestados sugiere que las evaluaciones se realicen de una manera ética y personal, que sus resultados no deben de ser divulgados a otras personas, mientras que el 5 % considera más importante que se entreguen reconocimientos por buenos resultados en sus evaluaciones, lo que indica que los colaboradores de esta institución no consideran como parte importante de la motivación los incentivos laborales.

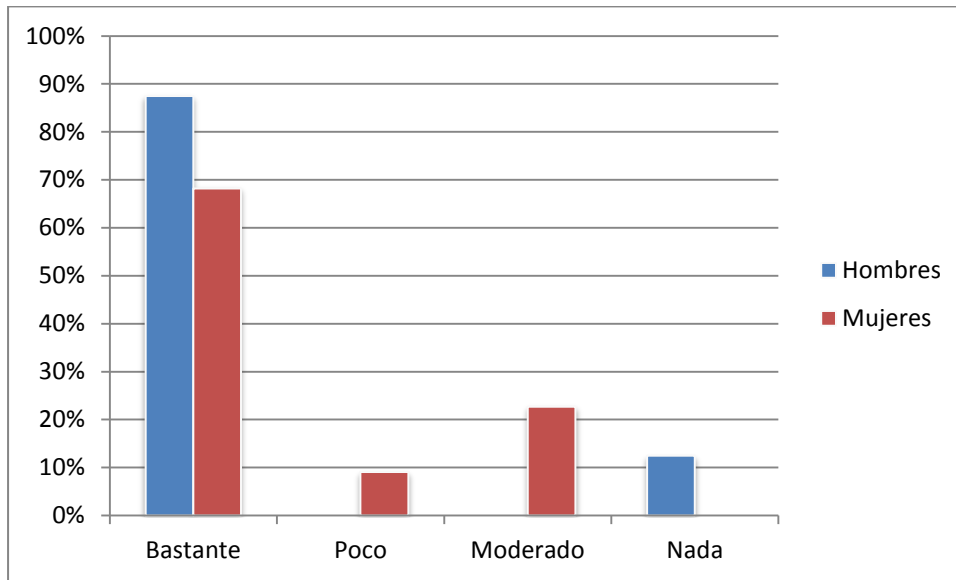
16. CÓMO CREE QUE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PUEDE
CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO PROFESIONAL.



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: de acuerdo a las respuestas obtenidas, el 100 % de los colaboradores encuestados coinciden en que la evaluación del desempeño, desarrolla en ellos una autoevaluación de su actitud laboral, ayudándolos a mejorar de manera individual y profesional.

17. NIVELES DE ACEPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ENTRE HOMBRES Y MUJERES.



Fuente: Investigación de campo, octubre 2014

Interpretación: de acuerdo con esta gráfica el porcentaje de colaboradores de género masculino que aceptan la evaluación del desempeño es mayor al género femenino siendo estos el 87 % de los hombres encuestados y el dato de mujeres que aceptan la evaluación del desempeño es de 68%, el porcentaje de colaboradores de género femenino encuestado es del 73 % y el género masculino únicamente el 27 %, lo que demuestra que a pesar de ser más las mujeres que laboran en Liceo Mixto San Mateo, estas presentan menos aceptación ante este sistema que los colaboradores hombres.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo realizada con los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz pretendían determinar la actitud, conocimiento y aceptación que presentan los colaboradores ante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en esta institución. Las gráficas anteriores dan muestra de los resultados obtenidos, los cuales serán detallados y explicados en este capítulo realizando una comparación de resultados con el marco teórico así mismo con los antecedentes presentados.

Una manera de aproximarse a la forma como los colaboradores enfrentan el proceso de evaluación del desempeño es mediante el conocimiento de sus actitudes entendidas como “disposiciones permanentes de ánimo formadas por un conjunto de convicciones y sentimientos que llevan al sujeto que las tiene a actuar y expresarse según ellas en sus actos y opiniones” Sierra (como se citó en Catalán y Gonzales, 2009: 101).

Los resultados determinan que la mayoría de los colaboradores (directores, docentes, administrativos y operativos) del Liceo Mixto San Mateo muestran una actitud positiva o favorable , hacia la evaluación del desempeño y la necesidad de ser evaluados, probablemente esto se debe al grado académico de docentes que en su mayoría lo conforman un alto porcentaje de los empleados de esta institución. Como lo afirma Robbins y Judge (2009) la personalidad del sujeto y las características de grupo incluye su inteligencia, escolaridad y vocabulario como capacidades de aceptación e incorporación de actitudes que establecen un compromiso entre el individuo y el grupo respecto a determinada actitud, mediante el cual el sujeto se compromete ante su grupo con una actitud dada, estos autores se refieren a que entre mayor sea la escolaridad de un grupo de personas, estos estarán más anuentes a aceptar un cambio dentro de la institución. Así como lo explica Chuc (2012) quien afirma que el 100 % de sus encuestados si conocen el

concepto de evaluación del desempeño aunque no les den la importancia necesaria a este tema. Existiendo poca diferencia entre los datos obtenidos en la presente investigación ya que en este caso el 93 % de los encuestados también tiene conocimientos sobre la evaluación del desempeño, evidenciando la importancia del tema.

De igual manera el 90 % de los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo Salamá, Baja Verapaz cree que la evaluación del desempeño será de beneficio para la mejora continua tanto profesionalmente como personalmente, en contraste con Acuña (2012) ya que sus resultados mostraron que, para los docentes la evaluación del desempeño no genera ningún tipo de aporte al mejoramiento de sus funciones. Sin embargo Chiavenato (2002) define algunos beneficios de la evaluación del desempeño tanto para las personas como para las organizaciones, entre estos beneficios menciona que a) la evaluación del desempeño hace énfasis en el desempeño del individuo; b) la evaluación del desempeño debe ser aceptada por ambas partes, ya que esta trae algún beneficio para la organización y para el empleado y c) que la evaluación del desempeño se debe de utilizar para mejorar la productividad del colaborador, equipándolo para producir con eficacia y eficiencia. El beneficio “b” que menciona Chiavenato puede observarse en el Liceo Mixto San Mateo, ya que tanto sus propietarios o directivos así como los colaboradores están en la completa disposición de realizar las evaluaciones del desempeño.

El personal del Liceo Mixto San Mateo encuestado presento la ansiedad en niveles muy bajos, únicamente el 3 % de los colaboradores afirman sentirse ansiosos ante la implementación de las evaluaciones del desempeño, la mayoría de colaboradores indicaron sentirse tranquilos ya sea antes o después de ser sometidos a una evaluación de su desempeño, otro porcentaje de colaboradores afirmo sentirse nervioso ante la implementación de este procesos. Así como lo

afirma De la Roca (2012) donde los colaboradores presentaron en su mayoría ansiedad mínima y moderada. Lo que demuestra que este no es un factor presente al momento de realizar evaluaciones del desempeño. Esto puede deberse a la seguridad existente entre los colaboradores en cuanto a la correcta realización de sus funciones. A diferencia de Inojosa (2004) quien obtuvo como resultado que los colaboradores no les agradan ser sometidos a evaluaciones del desempeño periódicamente y por ello los colaboradores no realizan sus funciones como deberían.

Chiavenato (2011) ve como un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño, la entrevista de evaluación del desempeño o retroalimentación ya que según este autor de nada sirve la evaluación si el principal interesado no tiene conocimientos de ella, es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño para que este pueda alcanzar los objetivos planteados, realizando una autoevaluación de su propio desempeño y las sugerencias de cómo mejorarlo. Los resultados obtenidos en la presente investigación concuerdan con lo planteado por este autor ya que el 93 % de los encuestados considera importante la retroalimentación, ya que esto les permitirá conocer los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño y realizar una autoevaluación para conocer los aspectos que, como colaborador debe mejorar o reforzar para el óptimo desempeño de sus funciones.

Así mismo se puede afirmar que en la actualidad las escalas de actitudes tienen una gran aplicación en las investigaciones sociales, bien de manera independiente, formando parte de cuestionarios simples o de entrevistas Sierra (como se citó en Catalán y Gonzales, 2009) por lo anterior se puede señalar que es pertinente y viable estudiar las actitudes de los colaboradores hacia la implementación de la evaluación del desempeño. De esta manera en términos generales se puede decir que la totalidad 100 % de profesores encuestados en el Liceo Mixto San Mateo, coinciden en que la evaluación del desempeño ayuda a auto evaluarse para mejorar el desempeño

lo que permite presentar una actitud positiva hacia esta, coincidiendo con el estudio realizado de Catalán y Gonzales (2009) que su objetivo es establecer la relación entre la actitud hacia la evaluación docente y la autoevaluación donde determina que los profesores con una actitud positiva se evalúan más satisfactoriamente que los profesores con una actitud negativa.

Cabe subrayar que los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, en su mayoría respondieron que esta institución cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo una evaluación del desempeño dentro de la misma, ya que los directores y altos mandos de la institución si tienen los conocimientos y los recursos para realizar este proceso. Concordando con Chuc (2012) en donde obtuvo como resultados que el 100 % de los directores evaluados si conocen sobre evaluación del desempeño y su aplicación en sus centros educativos.

Según Ivancevich (2005), indica que lo más lógico es realizar la evaluación del desempeño al final de un ciclo de tareas, en el caso de quienes ejercen la docencia al termino del ciclo escolar, y la persona que evalúa el desempeño es quien supervisa, debido a que es esta persona es quien comprara de manera directa y deliberada el desempeño de un empleado común. El 40 % de los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo están de acuerdo en que su desempeño sea evaluado una vez al año y como lo sugiere Ivancevich debe ser al final de cada ciclo escolar. Así mismo los colaboradores coinciden en que su desempeño sea evaluado por el director o coordinador quien según este autor es quien supervisa sus tareas.

VI. CONCLUSIONES.

Con base en los resultados de la presente investigación se elaboran las siguientes conclusiones.

1. Se comprobó que el 87 % de los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo Salamá, Baja Verapaz, mostraron una actitud positiva o favorable hacia la implementación de la evaluación del desempeño.
2. Se determinó que el 93 % de los colaboradores, tienen conocimiento de lo que es la evaluación del desempeño y consideran que es beneficiosa, necesaria y solicitan ser evaluados.
3. Los resultados mostraron que la mayoría de colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz, son de género femenino ya que el 73 % de la muestra son mujeres y el 27% son hombres, sin embargo el género masculino es quien tiene mayor aceptación ante la implementación de la evaluación del desempeño, ya que el 87 % de estos afirma estar bastante interesado en que su desempeño sea evaluado contra un 68 % de mujeres que aceptan este sistema.
4. Es importante que para implementar de una manera adecuada la evaluación de desempeño se conozca primeramente la actitud positiva o negativa, el conocimiento y la aceptación que los colaboradores poseen hacia la misma.
5. Los resultados mostraron que la mayoría de los colaboradores creen que la evaluación del desempeño en el área educativa, debe de ser realizada una vez al año.
6. Se determina que los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo Salamá, Baja Verapaz, consideran necesaria e indispensable la retroalimentación posterior a la evaluación del desempeño.

7. Los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, Salamá, Baja Verapaz manifestaron tener una actitud tranquila antes, durante y después de una evaluación del desempeño.

VII. RECOMENDACIONES.

- 1.** Reforzar la actitud positiva que tienen los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo sobre la evaluación del desempeño, por medio de capacitaciones o talleres motivacionales que expliquen los beneficios y ventajas.
- 2.** Se sugiere capacitaciones sobre evaluaciones del desempeño, previo a implementar este sistema para tener idea clara de cómo se aplica, sus métodos y estrategias a utilizar para el área docente.
- 3.** Considerar la posible contratación de más docentes de género masculino para lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución, nivelando los porcentajes de colaboradores femeninos y masculinos.
- 4.** Tomar en cuenta los resultados presentados en esta investigación previo a la implementación de la evaluación del desempeño.
- 5.** Así mismo se recomienda un manual de Evaluación del desempeño elaborado especialmente para esta institución.
- 6.** Llevar a cabo las evaluaciones del desempeño una vez al año, de preferencia en el mes de septiembre para ofrecer la retroalimentación con la finalidad de mejora en las áreas no satisfactorias.
- 7.** Las entrevistas deberán de ser dirigidas y coordinadas por la directora del establecimiento y deberán de ser manejadas con la ética profesional que corresponde.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, F. (2012). *La visión de los docentes sobre los programas de evaluación del desempeño e incentivos económicos individuales del ministerio de educación*. (Tesis inédita de licenciatura). Recuperado <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/115310>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias, evaluación 360°*. (2da Ed.). Colombia: Ediciones Granica.
- Arredondo, V. (1991). Papel y perspectiva de la Universidad. *Colección temas de hoy*, 4, México: ANUIES.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002) *Dirección estratégica de personas*. México: Prentice Hall.
- Castillo, E. (2012) *Niveles de ansiedad ante la evaluación de desempeño*. (Tesis inédita de licenciatura) recuperado <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Castillo-Erick.pdf>
Contenido de Tesis (PDF)
- Catalán, J. y Gonzales, M. (2009). *Actitud hacia la evaluación del desempeño docente y su relación con la autoevaluación del propio desempeño, en profesores básicos de Copiapó, la Serena y Quimbo*. (Tesis inédita de maestría). Recuperado <http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v18n2/art07.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (4ta Ed.). Santa Fe, Colombia: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. Santa fe, Colombia: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9na Ed.). México: Mcgraw Hill.
- Chuc, I. (2012). *Evaluación del desempeño en los colegios de educación básica en la zona urbana de la ciudad de Totonicapán*. (Tesis inédita de licenciatura) Recuperado <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Chuc-Indry.pdf> Contenido de Tesis (PDF)

Cox, R. (2012). *Evaluación del desempeño y calidad de servicio en los docentes de los colegios privados de San Pedro la Laguna, Sololá*. (Tesis inédita de Licenciatura). Recuperado <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Cox-Rosa.pdf> Contenido de Tesis (PDF).

De la roca, M. (2012). *Niveles de ansiedad que se genera durante la aplicación de la evaluación del desempeño en los trabajadores del área administrativa en una empresa de alimentos en Escuintla*. (Tesis inédita de licenciatura). Recuperada <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/De-la-Roca-Madelyn.pdf> Contenido de Tesis (PDF)

De León, D. (2014). *Nivel de estrés previo a la evaluación de desempeño en los empleados del registro nacional de personas (RENAP) sede del municipio de Chiantla, Departamento de Huehuetenango*. (Tesis inédita de licenciatura). Recuperada <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Diana.pdf>

Guevara, J. y Pacheco, T. (2000). *Política de la evaluación de la educación superior en México*. Mexico: UAM

Inojosa, E. (2004). *Evaluación del desempeño del docente de aula integrada que funciona en las escuelas básica del sector escolar n° 2 de Tinaquillo estado Cojedes*. (Tesis inédita de licenciatura). <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t32198.pdf>

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mcgraw Hill.

Luna, M. (2006). *Motivación de personal*. México: UNAM.

Marsh, G. (1986). *La docencia como medio para formar personas*. México: UAEM

Marsh, G. y Overall, M. (1980) *Evaluación Docente Constructivista*. México: UAEM

- Montejo, A. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. (Tesis inédita de maestría). Recuperado <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>
- Ordoñez, A. (2006). *El empresariado y las nuevas tendencias*. Estudio Socio Económico. Universidad Autónoma de México. México: UAM
- Porret, G. (2006). *Medición de la conducta de empleados y empleadores en la industria del calzado*. El Salvador: Miranda.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13va Ed.). México: Pearson.
- Rueda, B. y Rodríguez, S. (1996). *La evaluación de la docencia en el posgrado de psicología de la UNAM*. México: UNAM.
- Salgado V. (2008). *Manual del evaluador seguimiento de la actividad profesional en el Principado de Asturias*. Principado de Asturias. Gobierno de Asturias.
- Terry, F. (2006). *Principios de administración*. (21na Ed.). Argentina: Oslac Editores.
- VanDalen, D. y Meyer, W. (2006) *la investigación descriptiva* recuperado <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Wayne, M. y Robert, H. (1997). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Oslac Editores.
- Werther, S. y Davis, G. (2000). *Globalización del empleo calificado*. España: Adollws.
- Wilhelm, K. (2006). *Impacto de la evaluación de desempeño profesional docente sobre la autoestima profesional en profesores evaluados en la comuna de Valdivia*. (Tesis inédita de licenciatura). Recuperado

http://www.thesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115310/Memoria%20Final_F.Acu%C3%B1a.pdf?sequence=1

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Medición de conocimientos y actitud ante una evaluación de desempeño
AUTOR	Olga Mejía
DESCRIPCION	Este cuestionario se elaboró para lograr medir los niveles de conocimiento sobre la evaluación del desempeño en los colaboradores, así como de la actitud que poseen ante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.
OBJETIVO	Medir el conocimiento que poseen los colaboradores en el tema de evaluación del desempeño. Medir la actitud de los colaboradores ante la evaluación del desempeño.
FACTOR QUE MIDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento: pretende medir los niveles de conocimiento de los colaboradores en el tema de evaluación del desempeño. 2. Actitud: la actitud que poseen los colaboradores ante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño.
FORMA DE APLICACIÓN	Auto Aplicable
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	De 15 a 20 minutos
PROFESIONALES QUE VALIDARON EL INSTRUMENTO.	<p>Licda. América Pop, Directora de recursos humanos municipalidad de Cobán, Alta Verapaz.</p> <p>Licda. Nadia Morales, Gerente de recursos humanos Mercy-Corps sede Cobán.</p> <p>Licda. Hilma Gamboa, Docente URL.</p>

Medición de conocimientos y actitud ante una Evaluación de Desempeño

Instrucciones: Estimado colaborador, por favor complete la presente encuesta tratando de ser lo más objetivo posible ante las interrogantes, ya que estos resultados ayudaran a mejorar sus condiciones laborales.

Género: Masculino ____ Femenino ____

Edad: ____ Años.

Puesto que desempeña: Docente primaria ____ Docente secundaria ____ Administrativo ____

Operativo ____ Niñera ____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Liceo Mixto San Mateo?

De 0 a 1 año ____ de 1 a 5 años ____ de 5 a 10 años ____ de 10 años en adelante ____

2. ¿Tiene conocimiento de que es la evaluación del desempeño?

Bastante ____ Poco ____ Moderado ____ Nada ____

3. ¿Considera necesario evaluar su desempeño como colaborador?

Bastante ____ Poco ____ Moderado ____ Nada ____

4. ¿Le gustaría que su desempeño fuese evaluado?

Bastante ____ Poco ____ Moderado ____ Nada ____

5. ¿Cree usted que es beneficioso para usted la evaluación del desempeño?

Bastante ____ Poco ____ Moderado ____ Nada ____

6. ¿Qué emociones causa en usted al mencionar que su desempeño será evaluado?

Estrés ____ Miedo ____ Negación ____ Nerviosismo ____ Aceptación ____

Inseguridad ____ Otro ____

7. ¿Por quién cree que debe evaluar su desempeño?

Directores ____ Coordinadores ____ Alumnos ____ Compañeros ____

8. ¿Sabe usted que métodos podrían para utilizarse para evaluar su desempeño?

Sí _____ No _____

Cuales _____

9. ¿Cada cuánto tiempo cree usted que se debe de evaluar su desempeño

Cada mes ____ Cada 3 meses ____ Cada 6 meses ____ Una vez al año ____

10. ¿Cree usted que el colegio cuenta con las condiciones necesarias para mejorar su desempeño laboral?

Sí _____ No _____

Especifique: _____

11. ¿Qué actitud toma usted ante una evaluación de desempeño laboral?

Ansioso ____ Temeroso ____ Inseguro ____ Nervioso ____ Tranquilo ____

12. ¿Qué actitud toma (tomaría) antes de conocer los resultados de una evaluación de desempeño laboral?

Ansioso ____ Temeroso ____ Inseguro ____ Nervioso ____ Tranquilo ____

13. ¿Qué actitud toma (tomaría) después de conocer el resultado de una evaluación de desempeño laboral?

Ansioso ____ Temeroso ____ Inseguro ____ Nervioso ____ Tranquilo ____

14. ¿Considera importante la retroalimentación posterior a la evaluación del desempeño?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

15. ¿Qué sugerencias daría usted para evaluar su desempeño?

16. ¿Cómo cree usted que el proceso de evaluación del desempeño puede contribuir en su desarrollo profesional?

¡¡¡Gracias por su Colaboración!!!