

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

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL COLEGIO HISPANOAMERICANO  
COBÁN A.V."**  
TESIS DE GRADO

**STEFANY VALERIA FERNADEZ CONTRERAS**  
CARNET 21139-11

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

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

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL COLEGIO HISPANOAMERICANO  
COBÁN A.V."**  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**STEFANY VALERIA FERNADEZ CONTRERAS**

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

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016  
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: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

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**

MGTR. MONICA PATRICIA MORALES LEONARDO

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Cobán A.V. 10 de Noviembre de 2015

Señores.

Consejo Facultado de Humanidades.

Presente:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis "Evaluación del Desempeño del personal del colegio Hispanoamericano Cobán A.V." De la estudiante Stefany Valeria Fernández Contreras con carné No. 2113911 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 se le otorgue la aprobación respectiva.



---

Lic. Mónica Patricia Morales Leonardo.  
Asesor.



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante STEFANY VALERIA FERNADEZ CONTRERAS, Carnet 21139-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05791-2016 de fecha 4 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL COLEGIO HISPANOAMERICANO COBÁN A.V."**

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 11 días del mes de abril del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*

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

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

**A DIOS:** Por brindarme la fuerza y sabiduría necesaria para cumplir mis sueños, por siempre permanecer a mi lado a lo largo de esta etapa tan importante, ya que sin el nada hubiese sido posible.

**A MIS PADRES:** Max Fernández y Lucrecia de Fernández, por su amor, su comprensión, sus consejos, por brindarme ese apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, por siempre creer en mí y nunca dejarme sola, son mi inspiración, mi ejemplo de vida y de lucha.

**A MI HERMANITA:** Katherine Fernández por sus palabras de aliento y sus buenos consejos.

**A MIS ABUELITOS:** Leonel Contreras y Amalia de Contreras por siempre estar a mi lado brindándome palabras de aliento, por creer y poner toda su confianza en mí.

**A MI TÍO: Erick** Contreras, porque siempre tuviste esas palabras de aliento que significaban tanto para mí, por siempre estar presente en cada momento.

**A MI TÍA Y PRIMITOS:** Gaby de Contreras, Mateo y Pamelita, por su apoyo y cariño en todo momento.

**A MI NOVIO:** por su paciencia ilimitada, por su amor, por estar siempre a mi lado, por sus consejos y por enseñarme a disfrutar cada momento de este proceso y lograr que la sonrisa de mi rostro nunca desaparezca.

**A MI FAMILIA EN GENERAL:** por haber confiado en que lograría esta gran meta, por sus oraciones y por todo su cariño.

**A MIS AMIGAS:** Marisol, Alejandra, Isa, Zarhitha, Quetzali, Tatiana y Gaby, por sus locuras y apoyo incondicional.

**A MI ASESORA:** Licenciada Mónica Morales, por su acompañamiento incansable en la realización de mi tesis.

## CONTENIDO

### RESUMEN

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	25
III.	MÉTODO .....	28
VI.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	31
IV.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
V.	CONCLUSIONES .....	49
VI.	RECOMENDACIONES .....	51
VII.	REFERENCIAS.....	53

### ANEXOS

## RESUMEN

El propósito principal de la presente investigación es realizar la evaluación del desempeño al personal de Colegio Hispanoamericano, tomando como método para la realización de la misma el de 360°. Para obtener los resultados se utilizó un cuestionario de evaluación del desempeño de Fernández (2015) que permitió evaluar el desempeño de los colaboradores en 4 aspectos: planificación y aplicación de conocimientos, creatividad, iniciativa y formación, asistencia y desempeño en el trabajo; dicho instrumento estaba dirigido al personal docente, administrativo y operativo en el cual unos a otros evaluaban el cumplimiento de sus tareas dentro de la institución.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la evaluación del desempeño dentro de las instituciones se realizó la investigación de tipo descriptiva y en base a los datos obtenidos se llevó a cabo el análisis de los resultados en donde se hizo una descripción acerca del desempeño que estaba teniendo cada área y colaborador de la institución. Con base a los resultados se concluyó que los colaboradores cuentan en general con un desempeño satisfactorio en las áreas de: Planificación y Aplicación de Conocimientos, Asistencia, Desempeño en el trabajo, lo que significa que realizan sus actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la institución. Y con un desempeño insatisfactorio en Creatividad, Iniciativa y Formación, lo que significa que se debe de reforzar esta área con todo el personal.

Se recomendó que el Colegio Hispanoamericano refuerce el buen desempeño de sus colaboradores por medio de compensaciones, felicitaciones, posibles ascensos para lograr mantener el rendimiento satisfactorio con el cual los colaboradores cuentan y estimule la creatividad e iniciativa de sus colaboradores impulsando programas de formación y mejora.

## I. INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de toda institución u organización, se rige y depende de manera indiscutible del capital humano que son todas aquellas personas con las que cuenta.

Las personas que constituyen el recurso humano en una organización cuentan con capacidades, conocimientos y destrezas especiales para desempeñarse en su puesto de trabajo y que puedan desarrollarse de manera individual o como parte de trabajo eficiente en equipo, que al final es la forma correcta en la que la organización funcionara de forma correcta, ya que toda institución depende fundamentalmente de los colaboradores que la constituyen.

La mayor parte de las organizaciones cuentan con un Departamento de Recursos Humanos que es el encargado de velar por el bienestar y el buen funcionamiento de cada colaborador; para el Departamento de Recursos Humanos es de mucha utilidad aplicar el método de evaluación del desempeño para evaluar el rendimiento de cada colaborador.

La evaluación del desempeño es un proceso que implica determinar las responsabilidades del puesto y los principales compromisos, por medio de la revisión periódica y formal de los resultados del trabajo realizado. Tiene como fin cumplir los objetivos y metas del trabajo.

La evaluación del desempeño cumple un rol significativo al ser aplicado a los colaboradores ya que mide el buen rendimiento y en ocasiones lo negativo del colaborador al momento de realizar su trabajo; para evidenciarlo fomentando la mejora al realizar de manera correcta y eficaz sus labores.

La finalidad de este trabajo es evaluar el desempeño del personal de Colegio Hispanoamericano y proporcionar puntos de mejora para que los colaboradores desempeñen de mejor forma sus responsabilidades.

En relación a evaluación de desempeño se mencionan trabajos de investigación realizados previamente en Guatemala;

Monroy (2008) realizó una investigación tipo descriptiva- cualitativa que tuvo como objetivo determinar el análisis comparativo entre la evaluación de desempeño tradicional y la evaluación de desempeño de 360° en instituciones bancarias privadas guatemaltecas. Para la investigación se aplicó una guía de entrevista estructurada. Se tomó como muestra a 11 personas, 6 de sexo masculino y 5 de sexo femenino, las cuales ocupan puestos como gerentes, jefes, supervisores, coordinadores y personas encargadas del sistema de evaluación del desempeño. El rango de edad varía entre los 30 a 40 años. Como resultado de la investigación se identificó que una de las primeras diferencias que posee la evaluación de desempeño tradicional y la evaluación de 360° en las instituciones bancarias es que se encuentra la alta calidad de información; la cual se refiere a qué y cuánto se obtiene de las evaluaciones y si estas satisfacen las necesidades de la institución según lo requerido al inicio de la evaluación. Por ello fue posible concluir que existen más diferencias que similitudes entre la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación de 360° ya que dicha evaluación proporciona información más específica y de mejor calidad ya que proviene de diferentes personas, los temas a evaluar son variados y dan oportunidad de tener un criterio más amplio de las personas a evaluar, lo que le da un valor agregado más elevado. Se recomendó a las personas que desean implementar la evaluación de 360°, evaluar si las

características, ventajas y desventajas de esta herramienta se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de la organización.

Por otra parte De León (2009) realizó una investigación de tipo descriptivo, la cual tuvo como objetivo identificar y clasificar los elementos que debe contener una evaluación de desempeño de 360°, los cuales fueron utilizados para diseñar un formato para el departamento de Ama de Llaves del Hotel Mansión del Rio en Izabal. Para la investigación se aplicaron dos cuestionarios, uno estuvo dirigido al personal administrativo y otro al personal operativo. Se tomó como muestra de estudio a 15 personas: 1 de sexo masculino y 14 de sexo femenino. Según los resultados se estableció que un programa de evaluación del desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para todos. Por lo tanto se llegó a la conclusión que los elementos identificados de cada nivel son diferentes por lo cual se recomendó hacer un balance de las prioridades dentro del departamento. Se recomendó también utilizar un sistema de evaluación del desempeño de 360° el cual va dirigido al departamento de Ama de Llaves.

Cox (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo el cual tuvo como objetivo determinar la relación entre evaluación de desempeño y la calidad de servicio que existe en los colegios privados de San Pedro la Laguna, para establecer la incidencia de un buen desempeño en la imagen de la organización. Se utilizaron 3 grupos de sujetos incluyendo directores, docentes y padres de familia. Se utilizaron dos tipos de instrumentos, uno de ellos fue una boleta de opinión dirigida a los padres de familia para conocer el nivel de calidad de servicio; como segundo instrumento se utilizó una boleta de opinión de opción múltiple para recopilar información sobre los procesos de evaluación de desempeño y su relación con la calidad de servicio. De acuerdo a los resultados se llegó a la conclusión de que los colegios privados de San Pedro la Laguna aun

no aplican adecuadamente la evaluación de desempeño lo cual refleja el desconocimiento de este sistema dentro de la planeación de recursos humanos así como los diferentes métodos que pueden ser utilizados. Por lo tanto se hizo la recomendación de aplicar adecuadamente la evaluación de desempeño a través de un sistema, por lo que se recomienda utilizar la propuesta realizada en la investigación.

También se puede mencionar a Chuc (2012) que realizó una investigación que tuvo como objetivo establecer si los colegios de educación básica de la ciudad de Totoncapán; aplica la herramienta de evaluación de desempeño al personal docente, administrativo y operativo. Se utilizaron cuatro grupos de sujetos incluyendo a propietarios y directores, personal docente, administrativo y operativo, estudiantes y padres de familia. Se utilizó como instrumento cuatro boletas de opinión dirigida a todos los sujetos. De acuerdo a los resultados se llegó a la conclusión de que las autoridades o directores de los establecimientos no practican un método especial al momento de evaluar al personal. Concluyó que únicamente realizan tareas de supervisión al personal docente. Por lo tanto se recomendó elaborar con los directores de los colegios una guía de aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de los colegios y colaboradores para tener un mejor rendimiento del personal docente, administrativo y operativo.

Por otro lado Mejía (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo que tenía como objetivo determinar la importancia de la evaluación de desempeño con enfoque a las competencias laborales en agentes de servicio telefónico de Quetzaltenango. Como sujeto de investigación se utilizaron 123 agentes de servicio telefónico de 18 a 50 años de género masculino y femenino. Se utilizó como instrumento la evaluación de desempeño por competencias laborales establecida

por el Call Center. De acuerdo con los resultados se llegó a la conclusión de que se logró evidenciar la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencia laboral en agentes de servicio telefónico. Por lo tanto se recomendó realizar la evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales con mayor frecuencia en los agentes de servicio telefónico de Quetzaltenango.

Por otra parte De León (2014) realizó un estudio de tipo descriptivo el cual tuvo como objetivo determinar los niveles de estrés previos a la evaluación del desempeño de los empleados del Registro Nacional de las Personas (RENAP) de Huehuetenango. Se utilizaron 12 sujetos incluyendo 5 hombres y 7 mujeres entre las edades de 20 a 30 años, el total de la población.

El instrumento que se utilizó para la recaudación de datos fue el test estandarizado Escala de apreciación del estrés (AE). De acuerdo a los resultados se llegó a la conclusión que los niveles de estrés que manejan los colaboradores del RENAP de Huehuetenango son bajos o poco significativos. Por lo tanto se hizo la recomendación al Gerente de Recursos Humanos la elaboración de un manual sobre el manejo de estrés para los colaboradores de dicha organización.

Por otro lado Rivas (2014) realizó una investigación de tipo no estadístico el cual tuvo como objetivo conocer el punto de vista de un grupo de Gerentes de Recursos Humanos de empresas privadas que operan en Guatemala, con respecto a las ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360 grados en la evaluación del desempeño. Se utilizó la colaboración de 7 gerentes con 5 años de experiencia, entre 30 a 55 años. El instrumento utilizado fue un cuestionario de entrevista semiestructurado elaborado por la investigadora. Como conclusión se determinó que existen tanto ventajas así como también limitaciones en la

evaluación del desempeño de 360 grados dependiendo de las necesidades de las distintas organizaciones que deseen aplicar este método. Por lo tanto se hizo la recomendación que las personas que deseen implementar la evaluación de 360 grados, evaluar si las características, ventajas y limitaciones de esta herramienta, se adecuan a las necesidades, intereses, oportunidades y objetivos de cada Institución.

Así mismo Solares (2015) realizó un estudio de tipo descriptivo el cual tuvo como objetivo identificar los resultados de la evaluación del desempeño que hay actualmente en la Asociación Solidaria de Zacapa. Se utilizaron 15 sujetos que oscilaban entre la edades de 19 a 52 años, el total de la población. El instrumento que se utilizó para la recaudación de datos fue un cuestionario dirigido que contaba con 28 preguntas separadas por indicadores. De acuerdo con los resultados se concluyó que la asociación no cuenta con un proceso o una herramienta establecida para realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores y que el desempeño se evalúa de forma empírica. Por lo cual se hizo la recomendación de que se planteen los objetivos que desea alcanzar para poder crear un plan de evaluación de desempeño en base a mejorar.

Por otro lado Mejía (2015) realizó un estudio descriptivo que tuvo como objetivo determinar la actitud de los colaboradores ante la implementación de un proceso de evaluación de desempeño laboral en el liceo mixto San Mateo, en Salamá, Baja Verapaz. Se utilizaron 70 sujetos incluyendo hombres y mujeres entre las edades de 19 a 72 años. El instrumento que se utilizó fue una boleta tipo cuestionario elaborado por la autora de la investigación. De acuerdo con los resultados se comprobó que el 87% de los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo, mostraron una actitud positiva o favorable hacia la implementación de la evaluación de

desempeño. Por lo cual se hizo la recomendación de reforzar la actitud positiva que tienen los colaboradores sobre la evaluación de desempeño por medio de capacitaciones o talleres motivacionales que expliquen los beneficios y ventajas.

Por otra parte Sierra (2015) realizó una investigación de tipo descriptivo, la cual tuvo como objetivo estructurar un programa de evaluación de desempeño laboral que contenga los elementos técnicos principales para gestionar el rendimiento de los colaboradores del área administrativa de Corporación San Francisco S.A. de Cobán A.V. Se utilizaron 5 sujetos del área administrativa entre las edades de 26 a 58 años; El instrumento que se utilizó fue un cuestionario dirigido a mandos ejecutivos. De acuerdo con los resultados se llegó a la conclusión de que para determinar los factores a evaluar se diseñó un cuestionario con diez competencias de las cuales se debían elegir tres para cada colaborador parte de la muestra, para que al finalizar se determinaran los factores prioritarios. Por lo cual se hizo la recomendación que para nuevos periodos se puede acudir nuevamente al cuestionario de priorización de factores y elegir según las nuevas necesidades existentes dentro de la organización y realizar el desglose de las competencias elegidas.

Por otro lado también con relación a evaluación de desempeño se mencionan trabajos de investigación realizados anteriormente en el extranjero.

Bedoya (2003) realizó una investigación de tipo descriptiva, explicativa y correlacionada, la cual tuvo como objetivo analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de Recursos Humanos y su relación con la gestión de evaluación de desempeño en la empresa

competitiva en Perú. Se utilizaron 230 sujetos de diversas empresas, el instrumento que se utilizó fue una guía de análisis documental. De acuerdo a los resultados se llegó a la conclusión de que la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. Por lo cual se hizo la recomendación que la evaluación del desempeño al ser un proceso gerencial se deben establecer los lineamientos y mecanismos para su ejecución.

Por otra parte Cruz (2007) realizó una investigación de tipo descriptiva en España con el objetivo de realizar una propuesta de evaluación del profesorado de la Universidad Autónoma de Barcelona con la opinión del alumno y la autoevaluación del profesor. Se utilizó una muestra de 4 profesores de la universidad. De acuerdo con los resultados se llegó a la conclusión que la labor desempeñada por los profesores es compleja pero esencial en los procesos educativos ya que los alumnos manifiestan una apreciación positiva en referencia a la práctica docente.

Así mismo Oliva (2008) desarrolló un estudio en Quito, Ecuador, cuyo objetivo fue diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360°, el cual ayudó al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito y así lograr incrementar la productividad de los servicios que brindan, su estudio está basado en una encuesta de evaluación de desempeño la cual se aplicó a 50 empleados de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito, en dicha investigación se llegó a la conclusión que la gestión de Recursos Humanos utilizando el método de 360°, con la técnica de elección forzada, la cual apoyará la transparencia de los programas, procedimientos e instrumentos, con lo cual los empleados conocerán los resultados que se desean obtener.

Por otra parte, Lara, Moras, Morales y Galán (2010) realizaron un estudio en Veracruz, México, el cual tuvo como objetivo aplicar la evaluación de 360° a los trabajadores de una empresa metal- mecánica para conocer su desempeño a través de competencias generales y específicas, brindando la información necesaria para una correcta toma de decisiones. Para realizar este estudio se aplicó una evaluación de 360° a 14 colaboradores de la empresa. Como resultado del estudio se observó que los evaluados identificaron y tomaron conciencia de sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias requeridas en su puesto de trabajo. Se llegó a la conclusión de que con esta investigación se logró desarrollar la metodología de evaluación del desempeño de 360° tomando en cuenta el punto de vista de todos aquellos que rodean al evaluado de manera justa dentro de su entorno. Así mismo recomendaron que cuando se realicen trabajos futuros se desarrollen y presenten acciones a seguir para realizar una retroalimentación de los operarios y seguir realizando la evaluación de 360° de manera periódica para así lograr que las debilidades se reduzcan.

Así mismo Vásquez (2012) realizó una investigación con el objetivo de conocer los niveles de autoevaluación de desempeño de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo S.A. de Allende, Nuevo León, México. Se utilizó una muestra de 61 empleados que representaron al 45% de la población. De acuerdo con los resultados se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa entre la evaluación del nivel de desempeño laboral y las evaluaciones proporcionadas por los jefes ya que los resultados de las autoevaluaciones fueron similares a los de la evaluación, se recomendó realizar evaluaciones periódicas así como programas de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño.

Luego de analizar cada una de las investigaciones, se resalta y enfatiza la importancia de la evaluación de desempeño en las empresas, ya que permite evaluar la forma en la que los colaboradores desempeñan su puesto de trabajo y así velar por su productividad.

A continuación se presenta intervenciones de autores con relación al tema de investigación.

### **1.1.Políticas de Recursos Humanos**

Chiavenato (2011) propone que la política de Recursos Humanos puede llegar a adoptar la organización o institución, la responsabilidad de la evaluación de desempeño se delega al gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente, al equipo de trabajo y al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño; cada una de estas opciones implica una filosofía de acción.

Mondy y Noé (2005) determinan que la administración de cada empresa es la encargada de determinar que también se están desempeñando los empleados, los equipos de trabajo y finalmente la institución. Estos procesos incluyen:

- La Planeación de Recursos Humanos
- El reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo
- Programas de compensación
- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un factor decisivo para el éxito de la institución, ya que debe de tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño de los colaboradores con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo para mejoras de la institución.

## 1.2.Evaluación del Desempeño

Chiavenato define cada una de las opciones de acuerdo a la manera en la cual actúan a lo largo de la evaluación;

- El gerente: En la mayoría de las organizaciones asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados, por ello supervisa en conjunto con el área de Recursos Humanos la productividad de sus colaboradores desarrollándose en un área de staff ya que se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el sistema en que sus subordinados se están desempeñando.
- La propia persona: en algunas organizaciones cada colaborador es responsable de su propio desempeño y de su propia evaluación, a esto se le conoce como autoevaluación.
- El individuo y el gerente: en la actualidad las organizaciones pueden llegar a implementar nuevos procesos de evaluación los cuales se realizan por medio de objetivos que los colaboradores deben cumplir.
- El equipo de trabajo: puede evaluar el desempeño de sus miembros o compañeros de trabajo y que cada uno tome medidas para mejorarlo.
- El área de Recursos Humanos: es la opción más utilizada y más común en las organizaciones ya que es la encargada de evaluar el desempeño de todo el personal de la organización, cada gerente les proporciona información de la productividad de sus subordinados y si no es la correcta es allí donde el área de Recursos Humanos interviene.
- La comisión de evaluación: esta opción es la designada para realizar la evaluación; está integrada por miembros de todas las áreas de la organización y es elegida por todos los miembros de la empresa.

- Evaluación de 360: esta se refiere al contexto que evalúa a cada persona y la evolución en todos los aspectos. En este método todas las personas se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, empleados, colegas supervisores y clientes.

Por otro lado Aguirre (2000) hace mención que al existir un responsable que observe el cumplimiento de las funciones de cada colaborador que cuenta con la capacidad de emitir juicios sobre el desempeño de cada uno de ellos.

Luego de lo anterior se llega a la conclusión que varias empresas utilizan diversos métodos para realizar la evaluación de desempeño, algunos delegan responsabilidad, otros tienen a una persona específica para realizarlo y en otro de los casos cada colaborador evalúa su propio desempeño y productividad. Todas estas opciones son aplicables en las organizaciones y traen consigo buenos resultados.

Uno de los conceptos principales de la evaluación del desempeño es conocer la forma en la que los colaboradores se están desempeñando en su puesto de trabajo, así como lo define Chiavenato (2011) diciendo que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo un colaborador se desempeña en su área de trabajo y de cómo este explota sus virtudes.

Por otro lado Puchol (2007) comenta que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo y sistemático, da a conocer como los colaboradores se están desempeñando en su puesto de trabajo.

Así mismo para Chiavenato (2009) la evaluación de desempeño también se define como una especie de apreciación sistemática de cómo cada colaborador se desempeña en su puesto de trabajo y a su vez el potencial que ofrece a futuro. Toda evaluación es un proceso que estimula la

excelencia y las cualidades de cada individuo. Cuando se realiza la evaluación a colaboradores que desempeñan roles importantes dentro de la organización se realiza aplicando varios procesos que se dan a conocer con distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de los empleados, evaluación de méritos, etc.

Como resumen, la evaluación de desempeño es un concepto dinámico del cual se obtienen diversos factores positivos o negativos, estos evidencian la forma en la que los colaboradores se están desempeñando, ya que las organizaciones desean evaluar a sus empleados ya sea de forma formal o informalmente.

### **1.3.Importancia de la evaluación del desempeño**

Luego de las definiciones anteriores de los autores tan importantes, es primordial resaltar la importancia de la evaluación de desempeño y su uso indispensable para las empresas.

Chiavenato (2000), indica la importancia que tiene la evaluación de desempeño ya que permite contar con un mejor desempeño, ayuda a tomar decisiones de asensos, también permite evaluar la necesidad de capacitación y ayudar a identificar problemas personales que afecten la productividad de los colaboradores.

Según Alles (2006) La evaluación de desempeño es un instrumento primordial entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros tipos de subsistemas. Para realizar una exitosa evaluación de desempeño es necesario conocer como primer paso las características del puesto que ocupa el colaborador, para así comunicarle a la persona los alcances del mismo para que luego se definan los objetivos a alcanzar.

También Alles (2012) resalta que es importante señalar que todo tipo de institución o empresa, posee objetivos empresariales de manera formal o informal, lo cual permite llegar a

pensar y tener planes a futuro. Claramente si los objetivos que se identifican están relacionados con la mayoría de los puestos que posee la empresa, se obtendría una necesidad fundamental para dar inicio a la realización objetiva de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño trae consigo ventajas tanto para el evaluado como para la organización, ya que por medio de ella se pueden identificar las personas que necesitan perfeccionar su trabajo y también aquellas que pueden llegar a ser promovidas por su buen desempeño.

Luego de conocer acerca de la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas es importante conocer también que objetivos desean cumplir dentro de las organizaciones.

#### **1.4.Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

El objetivo primordial de la evaluación de desempeño es evaluar la productividad y buen rendimiento de cada colaborador al desempeñar su puesto o funciones específicas.

Para Chiavenato (2011) el objetivo de la evaluación de desempeño es una inspección de calidad a su trabajo y desempeño de funciones.

Así mismo Alles (2006) comenta que la evaluación del desempeño cuenta con los siguientes objetivos:

- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados con el comportamiento del colaborador en relación a su puesto de trabajo.
- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Los colaboradores siempre esperan una realimentación, y con base a la evaluación pueden conocer como realizan sus tareas y así saber si deben modificar su comportamiento.

Por otro lado para Ivancevich (2005) menciona varios posibles objetivos de la evaluación de desempeño y estos son los siguientes:

- Motivación: despierta la responsabilidad y estimula los esfuerzos para lograr desempeñarse mejor.
- Desarrollo: para los colaboradores es importante mantenerse en una continua capacitación, la evaluación de desempeño permite conocer los resultados del cumplimiento de sus funciones.
- Planeación de recursos humanos y de empleo: contiene información clave para conocer las habilidades y planeación de recursos existentes en la organización.
- Comunicación: es el centro de toda buena productividad ya que se mantiene un dialogo continuo entre superior y subordinado.
- Respeto de la ley: interviene como defensa legal de los asensos, transferencias, premios y despidos.
- Investigación de administración de recursos: es necesaria para validar herramientas de selección, como exámenes.

Al conocer los distintos objetivos que se desean cumplir en la evaluación del desempeño es importante tener presente los métodos, sistemas y elementos que se pueden utilizar para aplicar la evaluación en una organización.

### **1.5. Métodos, Sistemas y Elementos de la Evaluación del Desempeño**

Morales y Velandia (1999) presentan los elementos más comunes acerca de la evaluación de desempeño.

- Estándares de desempeño: toda evaluación de desempeño necesita estándares de desempeño para crear mediciones objetivas de los trabajos que se están realizando.

- Mediciones del desempeño: se le define así a los sistemas de calificación de cada tarea para poder calificar los elementos esenciales que terminan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador: en ocasiones los evaluadores sostienen opiniones personales de la evaluación basada en los resultados de la observación.

Por otro lado Mondy (1997) define que para la evaluación de desempeño es necesario contar con niveles de medición o estándares, completamente verificables ya que si la evaluación no tiene relación con el puesto puede llegar a carecer de validez. Y propone que crear un sistema estandarizado para toda la organización puede llegar a ser muy útil porque permite realizar prácticas iguales y comparables.

Para Quality Consultants (2003) los métodos de evaluación de desempeño antiguos tienen la ventaja hablar sobre lo ocurrido y puede ser medido. Una de sus desventajas puede que sea la imposibilidad de cambiar.

Para poder medir el rendimiento de los empleados, existen muchos sistemas los cuales pueden llegar a ser implementados en las empresas con el propósito de detectar fortalezas y debilidades de los colaboradores.

Según Mondy y Noe (2005) existen diversos métodos para elaborar una evaluación del desempeño y cada empresa puede elegir el método que sea apto para aplicarlo según el tamaño y necesidades de la empresa para así poder cumplir con el objetivo planteado.

Chiavenato (2011) menciona que entro los métodos de evaluación del desempeño más conocidos se encuentran los siguientes:

- Métodos de escala de Graficas
- Métodos de Elección Forzada

- Investigación de Campo
- Índices Críticos
- Jerarquización
- Evaluación de 360°

#### 1.5.1. Método de escala de graficas:

Consiste en evaluar mediante factores de desempeño previamente definidos. Dentro de este método se subdivide las escalas continuas, semi- continuas y discontinuas.

#### 1.5.2. Método de elección forzada:

Consiste en marcar una de las frases descriptivas sobre el desempeño individual del empleado. Es sencillo y no necesita de mucha preparación por parte de los evaluadores.

#### 1.5.3. Investigación de campo:

Consiste en evaluar el desempeño del empleado centrándose en la realización de entrevistas guiadas por un especialista en evaluación y supervisor inmediato.

#### 1.5.4. Índices Críticos:

Consiste en observar directamente al personal y registrar los hechos positivos y negativos con relación al desempeño de los subordinados en su cargo y así poder realzar los incidentes positivos y que sean puestos en práctica por otros colaboradores mientras que los negativos deben de ser corregidos con planes de mejora continua.

#### 1.5.5. Jerarquización:

Consiste en colocar a los colaboradores a evaluar en orden graduado de desempeño común. A la vez se compara con el desempeño de las demás personas de su área de trabajo y así

se pueden establecer rangos los cuales se jerarquizan con el nivel de desempeño observado en los empleados

#### 1.5.6. Informe de Desempeño:

Consiste en llenar una hoja con varios enunciados los cuales describan el desempeño del colaborador. Cada enunciado tiene distinta puntuación y el evaluador debe afirmar o negar según sea su criterio de evaluación con respecto al desempeño del empleado.

#### 1.5.7. Administración por Objetivos:

Se basa evaluando el trabajo del puesto. El evaluador se convierte en un consejero que guía al empleado luego reunirse y establecer metas las cuales deben de alcanzarse y al llegar el fin del proceso se da una entrevista de evaluación en la cual se revisa cuanto ha avanzado y ha mejorado el nivel de desempeño y se determinan las vías factibles para solucionar las posibles dificultades.

#### 1.5.8. Evaluación de 360°:

Permite evaluar también el desempeño de los colaboradores en una empresa es la evaluación de 360° la cual consiste en realizar una evaluación en la cual cada colaborador es evaluado por jefes, colaboradores, compañeros de área, clientes y proveedores y tiene el fin de evaluar la forma en la que realizan sus funciones.

Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño de 360° como el método que comprende el contexto externo de cada persona, es una evaluación que trabaja de forma circular realizada por todos los elementos que rodean al colaborador evaluad, participan en ella los superiores, colegas, y compañeros de trabajo.

La evaluación de desempeño de 360° es la forma más completa de la evaluación, ya que la información proviene de todos lados, el evaluado es centro de evaluación por todos sus compañeros de trabajo lo cual no es nada fácil.

Por otro lado Dessler (2009) afirma que varias empresas ampliaron la realimentación de 360°, la cual consiste en reunir todas las evaluaciones del empleado que realizan los supervisores, compañeros de trabajo y clientes, para que los patrones puedan utilizar los resultados para fomentar el desarrollo y mejora continua.

Los sistemas de realimentación de 360° cuentan con varias características. Las partes pertinentes (pares, supervisores, subordinados y clientes) responden encuestas sobre el individuo. Luego se recopila la realimentación en informes individuales dirigidos a los evaluados, luego se reúnen con sus superiores para compartir la información para mejorar.

Para Alles (2005) es importante mencionar que la evaluación del desempeño de 360° es una herramienta para el desarrollo de recursos humanos, ponerla en práctica significa un fuerte compromiso tanto para la empresa como para el personal que la integra, ya que ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la situación de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que interactúan con la persona.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre los participantes.

Otro tema que se incorpora a la evaluación de 360° es el autodesarrollo, esto quiere decir que la persona se evalúa a sí misma, para fomentar el mejoramiento de su propio rendimiento.

De igual manera Alles explica que a través de la aplicación de 360° la empresa le proporciona a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo, esto requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y a sus integrantes el máximo resultado.

Luego de conocer acerca de los modelos y métodos que se pueden aplicar para realizar la evaluación del desempeño, es importante resaltar las ventajas y los beneficios que trae consigo la evaluación para las empresas.

### **1.6. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.**

Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene la evaluación del desempeño dentro de las instituciones.

Chiavenato (2011) presento las ventajas de la evaluación del desempeño.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño
- Mejora el desempeño, por medio de la retroalimentación sobre el buen desempeño.
- Políticas de compensación, por medio de la evaluación de desempeño y en base a los resultados se pueden llegar a tomar decisiones acerca de asensos o tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación, de acuerdo al desempeño anterior o el previsto se toma la decisión de promociones o superaciones de puesto
- Necesidades de capacitación y desarrollo, con base a los resultados de la evaluación se puede identificar si se necesita volver a capacitar o reforzar lo aprendido
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, retroalimentación sobre desempeño, guiar las decisiones sobre posibilidades profesionales.
- Imprecisión de la información, el mal desempeño puede indicar errores en la información de funciones del puesto.
- Errores en el diseño de puesto, el mal desempeño puede significar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos, en ocasiones el desempeño se ve afectado por situaciones externas.

Fuente Chiavenato (2011)

Por otro lado en muchas organizaciones existen diversos sistemas de evaluación, los cuales se pueden realizar de manera periódica para examinar el trabajo de los empleados y así resaltar los beneficios de la evaluación con base a su rendimiento.

Chiavenato (2007) indicó que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado, trae consigo beneficios a corto, mediano y largo plazo; y los beneficios primordiales son los siguientes:

Beneficiario	Beneficios
Beneficios para el jefe o gerente	Evalúa de una mejor manera el desempeño y comportamiento de los subordinados. Propuestas de medidas orientadas a mejorar el perfil de desempeño de los colaboradores Comunicación con los subordinados
Beneficios para el subordinado	Conoce las reglas de juego, esto significa dar a conocer aspectos de comportamiento y de desempeño que tengan mayor peso e importancia en la empresa Conoce la expectativas de su jefe de acuerdo al desempeño del colaborador. Conoce que medidas toma el jefe para mejorar el desempeño de sus subordinados.
Beneficios para la organización:	Evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la contribución de cada colaborador. Identifica a los empleados que necesitan perfeccionamiento en algunas áreas de actividad Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados.

Fuente Chiavenato (2007)

Para lograr que los beneficios se efectúen de la manera correcta es necesario cumplir con las fases de la evaluación del desempeño:

## 1.7. Fases de la Evaluación del Desempeño

Ivancevich (2005) propone una serie de fases para la evaluación del desempeño, y son las siguientes:

- La identificación: esta fase consiste en determinar las áreas en las que se realizara el trabajo, y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, luego de la identificación del área a trabajar se debe de exponer la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es primordial para conocer lo que se espera del colaborador.
- La medición: es el elemento más importante de la evaluación, ya que consiste en medir el desempeño de todos los individuos de la organización, por ello se compara el rendimiento del colaborador al realizar su trabajo con los estándares previamente establecidos por la empresa.
- La gestión: es el objetivo principal de toda evaluación, orienta la evaluación al futuro.

En el proceso de la evaluación de desempeño muchas veces intervienen elementos del entorno laboral que de alguna forma pueden impedir el buen funcionamiento de la evaluación

Para Mondy y Noe (2005) existen factores ambientales tanto externos como internos que pueden llegar a influir en el proceso de evaluación:

- Externos: el sindicato puede ser un factor de esta índole que podría llegar a afectar el proceso de evaluación de una empresa. ya que se pueden poner en contra al uso de un sistema de evaluación de desempeño diseñado por la administración y que se utilice para promover o dar incrementos salariales. Otro factor podría ser la legislación la cual estipula que los sistemas de evaluación no deben ser discriminatorios.
- Internos: uno de los factores internos podrían ser la cultura corporativa de una empresa, ya que puede apoyar u obstaculizar este proceso.

La evaluación del desempeño se ve influida y en ocasiones afectada para diversos aspectos que pueden llegar a obstaculizar su correcta ejecución en la empresa, por ello es importante identificar los posibles problemas de la evaluación de desempeño.

Es importante que toda empresa identifique los problemas que trae consigo la evaluación del desempeño y así poder llegar a impedirlos al momento de poner en práctica la evaluación. Por otro lado también es importante realizar una revisión profunda y constante en el desempeño del colaborador con el objetivo de visualizar los resultados que puedan surgir en las evaluaciones.

### **1.8. Posibles fallos en el proceso de Evaluación del desempeño**

Dessler (2001) identifica que las evaluaciones pueden llegar a fallar por muchas razones, una de ellas es que fallan porque no se informa a los colaboradores por adelantado que es lo que se espera de ellos y de su trabajo, otra razón es que fallan debido a los problemas con los métodos que se utilizan para evaluar el desempeño, otra de ellas es la de que se presentan en la sesión de entrevista para darle una retroalimentación al empleado para evitar discusiones y mala comunicación. El proceso de evaluación de desempeño está expuesto a ciertos problemas que pueden llegar a impedir su buen funcionamiento dentro de la empresa.

Para Koontz y Weihrich (2001) Ellos establecen un modelo simplificado de evaluación del desempeño el cual indica los tres tipos existentes de revisiones:

- Una revisión formal amplia: tiene que realizarse al menos una vez al año, con discusiones que tengan lugar con mayor frecuencia.

- Revisiones periódicas: Estas revisiones pueden ser cortas y muy informales, pero benefician a la hora de identificar problemas o barreras que afectan el desempeño efectivo.
- Monitoreo Constante: este sistema permite que cuando el desempeño se desvía de los planes, no se debe de esperar hasta la revisión periódica para resolverlo.

La evaluación del desempeño es un proceso fundamental y necesario para todas las instituciones, para lograr alcanzar los objetivos trazados, sin embargo al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores deben tomar en cuenta varios aspectos como las ventajas, desventajas, métodos y fases, ya que los resultados que surjan deben favorecer las decisiones que la empresa llegue a tener con respecto a la estabilidad laboral del colaborador y clima organizacional.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño representa un aspecto muy importante en la gestión de recursos humanos en las instituciones, ya que al evaluar el desempeño la institución recauda información acerca de cómo sus colaboradores se están desarrollando y desempeñando en su puesto de trabajo. Si el desempeño se encuentra por debajo de los objetivos establecidos previamente, se deben de implementar acciones para corregirlas, por otro lado si el desempeño cumple con los objetivos establecidos o más el colaborador debe ser alentado.

Se debe de tomar en cuenta que si las instituciones o empresas no implementan la política de evaluación del desempeño es posible que no puedan tener concretamente resultados sobre el alcance de los objetivos estratégicos o institucionales trazados para el crecimiento, no solo en función de los servicios sino también de sus recursos humanos, el personal que no es retroalimentado con los resultados de su desempeño no puede conocer las áreas en que necesita mejorar ni tampoco los puntos de fortaleza que aporta con su trabajo.

Es importante resaltar que puede llegar a existir el fracaso de los programas de capacitación, esto es a raíz de que pueden llegar a tener los objetivos y metas de la evaluación del desempeño de manera incorrecta, ya que si no se conocen las debilidades de nuestro personal no podremos enfocar la capacitación en los temas necesarios.

Por lo anterior, es indispensable para el Colegio Hispanoamericano conocer el desempeño de su personal planteándonos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el desempeño laboral del personal del Colegio Hispanoamericano Cobán A.V.?

## **2.1. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Realizar la evaluación del desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano.

### **2.1.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el nivel de la planificación y aplicación de conocimientos de cada colaborador.
- Establecer el nivel de creatividad, iniciativa y formación de los colaboradores.
- Identificar el nivel de puntualidad y asistencia de cada colaborador
- Identificar el nivel de desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.

## **2.2. Variables**

- Evaluación del desempeño

### **2.3 Definición de Variables**

#### **2.3.1 Definición conceptual de la Variable**

Según Chiavenato (2000) define que la evaluación del desempeño es un proceso que mide el rendimiento con el que cuenta el empleado, la cual pretende dar a conocer las fortalezas y debilidades con las que cuentan el personal al realizar su trabajo.

#### **2.3.2 Definición operacional de las variables**

Para efectos del presente estudio se entendió la Evaluación del Desempeño como el nivel alcanzado por los colaboradores en los aspectos de:

- Planificación y Aplicación de Conocimientos
- Creatividad, Iniciativa y Formación
- Asistencia
- Desempeño en el trabajo

## **2.4. Alcances y Limites**

Esta investigación se realizó únicamente con el personal del Colegio Hispanoamericano, con quienes se estableció el nivel de desempeño de distintas áreas, por lo que los resultados no pueden garantizarle los mismo resultados a otras instituciones similares pero si se puede utilizar como un antecedente.

## **2.5. Aporte**

Los resultados de esta investigación serán un aporte para la institución ya que brindarán datos para tener el conocimiento de cuál es el desempeño de los colaboradores, con el fin de apoyar a los directivos en las tomas de decisiones para mejorar o mantener el buen desempeño.

Así mismo los resultados le darán a conocer a los sujetos de la investigación cual es el desempeño con el que cuentan al realizar su trabajo.

Por otra parte también permitirá mejorar la motivación del personal en función a las remuneraciones que les brinden para mantener su buen desempeño.

El informe final de esta investigación beneficiara a otros investigadores que busquen el tema utilizar la información recopilada para sus investigaciones.

Así mismo esta investigación beneficiara a la carrera ya que brindara información reciente acerca del tema a futuros estudiantes que podrán utilizarla para otras investigaciones .

Esta investigación me da un aporte personal ya que me dio la oportunidad de enriquecer mis conocimientos acerca del tema y poner en práctica lo aprendido durante toda mi formación profesional.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos

Para la elaboración de la investigación se contó con una población de 16 sujetos los cuales conforman al personal del Colegio Hispanoamericano el cual fue fundado el 26 de Julio del 2002 iniciando labores en Enero del 2003 su visión es brindar a la sociedad alta verapacense nuevas alternativas en educación ofreciendo servicios educativos con una solida formación moral, con un alto nivel académico y educación personalizada. Educando a niños, niñas, jóvenes y señoritas en y para su realización plena.

Los sujetos que conforman la muestra pertenecen a las siguientes áreas:

- Docentes
- Administrativos
- Operativos

Los sujetos cumplen con las siguientes características.

MUJERES	HOMBRES	EDAD
9	7	19 A 60 AÑOS

### 3.2 Instrumento

Para esta investigación se utilizó el cuestionario de Evaluación del Desempeño creado por la autora de la presente investigación, y validado por los expertos: Gamboa, Villela y Toribio, cuyo objetivo es de evidenciar cual es el desempeño en cuatro aspectos:

- Planificación y aplicación de conocimientos.
- Creatividad, iniciativa y formación
- Desempeño en el trabajo
- Asistencia

El instrumento se adaptó para ser aplicado a tres grupos distintos: el primero dirigido al personal administrativo, el segundo a los docentes y el tercero al personal operativo del colegio.

Como método para identificar el desempeño de los colaboradores se aplicó la evaluación de 360° para la cual se realizó un instrumento que consta de 16 preguntas a las cuales todos los colaboradores respondieron para medir el nivel del desempeño del evaluado. Se le aplicó a todos los colaboradores.

Para determinar el nivel del desempeño obtenido se calificó con la siguiente escala :

Satisfactorio	257 a 320 puntos
Insatisfactorio	193 a 256 puntos
Requiere Atención	0 a 192 puntos

La aplicación del instrumento es grupal y se da en una duración aproximada de 20 a 25 minutos para que todos evalúen a todos.

### **3.3.Procedimiento**

Para la elaboración del presente estudio se realizaron las siguientes actividades:

1. Se eligió un tema de investigación, basándose en las necesidades de la institución
2. Aprobación del tema de investigación
3. Se recopiló la información teórica acerca de evaluación de desempeño con ayuda de libros, bibliotecas y bibliotecas virtuales
4. Se planteó el problema y los elementos de estudio
5. Se definieron los sujetos del estudio
6. Se eligió el método a utilizar (Evaluación de 360°)
7. Se diseñaron las herramientas para la evaluación
8. Se socializó el proceso con el personal de la institución
9. Se aplicaron de los instrumentos al personal del Colegio Hispanoamericano.
10. Se procesó la información y analizaron los resultados
11. Se discutieron los resultados
12. Se elaboraron conclusiones y recomendaciones
13. Se redactó una propuesta adecuada para la evaluación del desempeño.
14. Se presentó el informe final

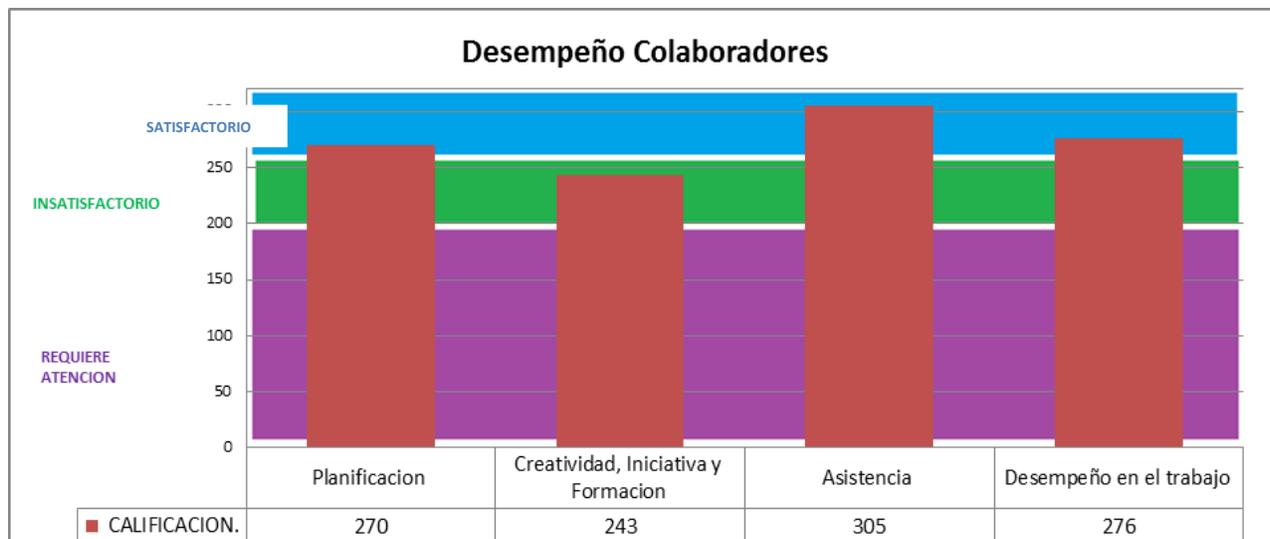
### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo descriptiva; según Sampieri (2006) la investigación descriptiva tiene el propósito de describir algunas situaciones o eventos. Busca resaltar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc, que sea sometido a un análisis.

## VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de 360 grados aplicada a los colaboradores del Colegio Hispanoamericano de A.V , para conocer el desempeño con el cual realizan sus labores.

Grafica No. 1

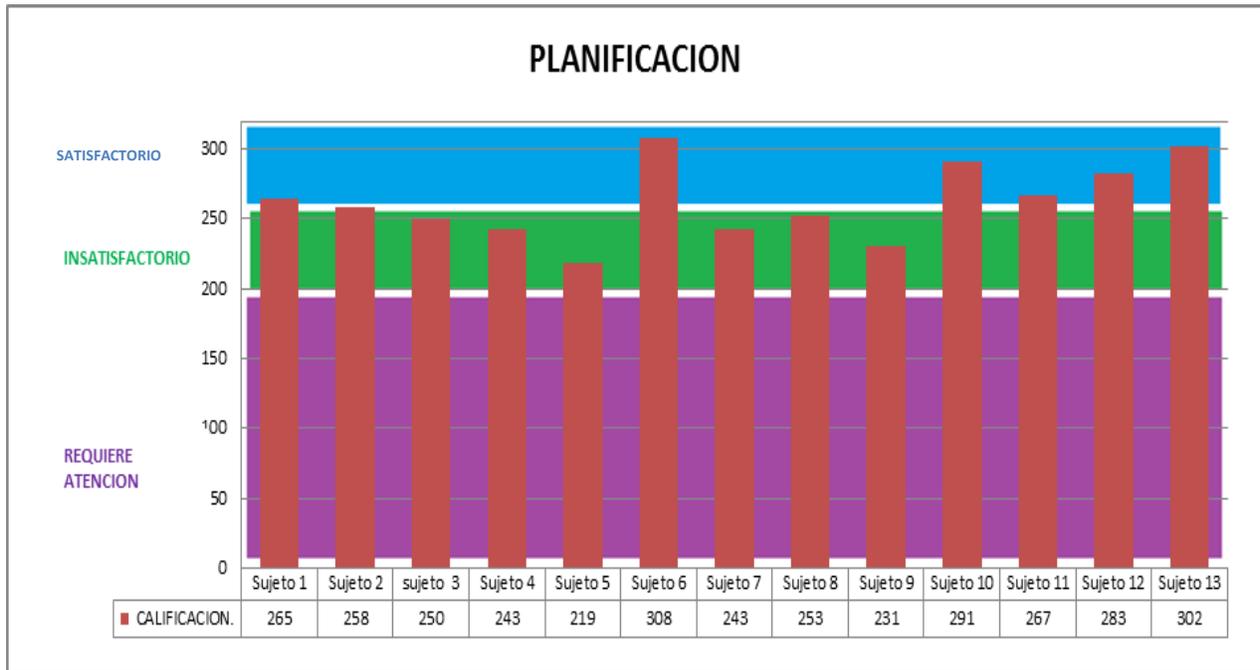


Fuente: Investigación de Campo (2015)

En la presente gráfica se logró identificar que el desempeño de los colaboradores se encuentra en un nivel satisfactorio en las áreas de planificación, asistencia y desempeño en el trabajo, esto significa que cumplen con sus horarios de trabajo, planifican y entregan las actividades que realizarán durante la semana en el tiempo correcto y que se desempeñan de forma eficiente en cada uno de sus puestos, también se logró analizar que en el área de creatividad, iniciativa y formación tienen un desempeño insatisfactorio, esto se refiere a que no cuentan con iniciativa para realizar nuevas actividades en la institución, ni un nivel alto en creatividad y formación.

#### 4.1 PERSONAL DOCENTE

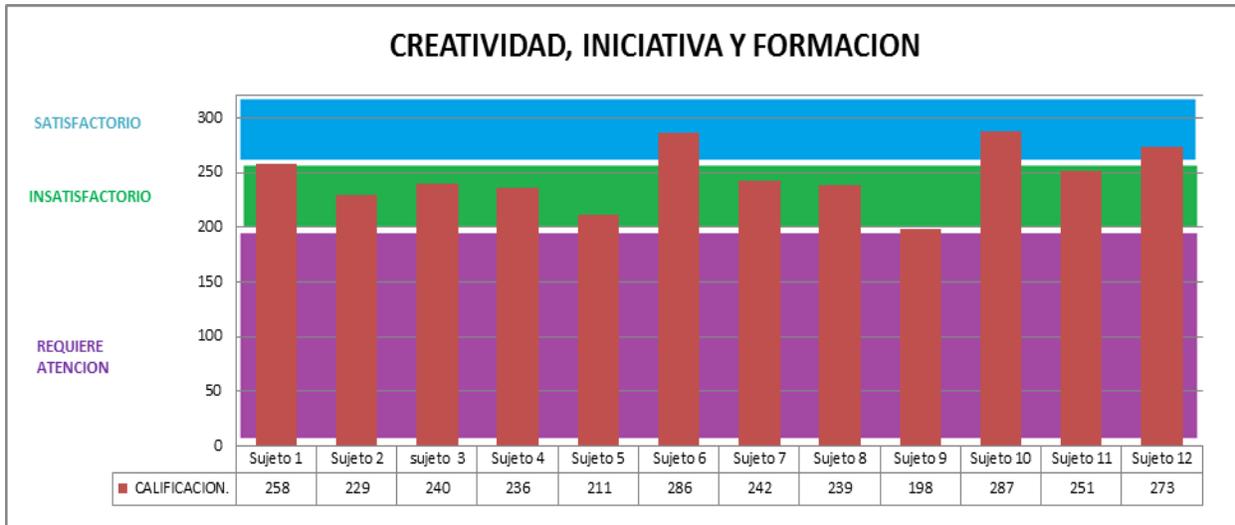
Grafica No. 2



Fuente: Investigación de campo, (2015)

Interpretación: a través de la evaluación se logró conocer el desempeño de los docentes en planificación y aplicación de conocimientos, y se determinó que 7 de los sujetos evaluados se encuentran con un desempeño satisfactorio esto se quiere decir que realizan una planificación del curso que impartirán y de las actividades que realizaran de forma exitosa y en el tiempo que se debe entregar, también se determinó que 6 se encuentran con un desempeño insatisfactorio, lo cual evidencia que no realizan las actividades requeridas por el puesto.

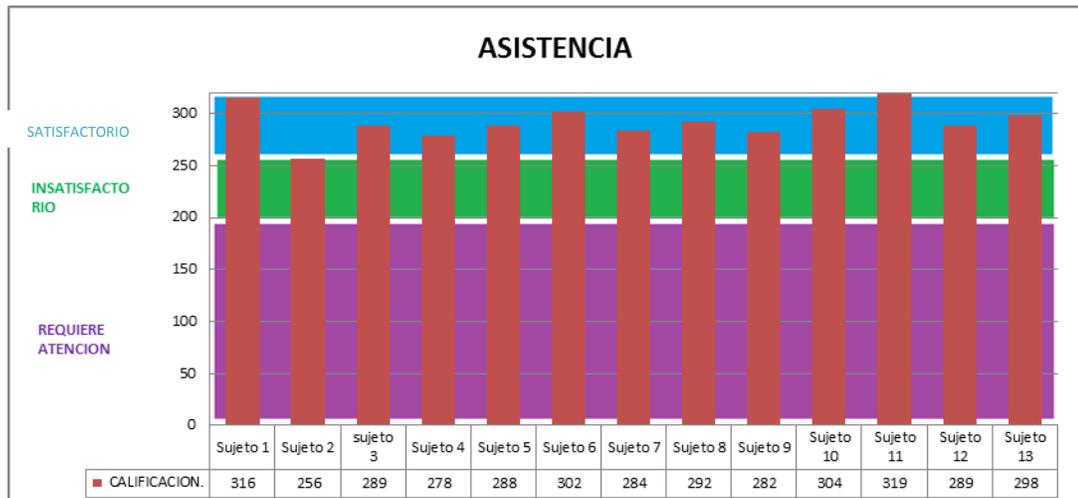
Grafica No, 3



Fuente: Investigación de campo, (2015)

Interpretación: Los resultados muestran que 4 de los docentes evaluados se encuentran dentro de un margen satisfactorio esto quiere decir que explotan su creatividad y fomentan la iniciativa al realizar actividades dentro de la institución y 9 docentes se encuentran en un área insatisfactoria, esto significa que se debe fomentar más estas áreas ya que el puesto requiere un alto nivel de creatividad, formación e iniciativa.

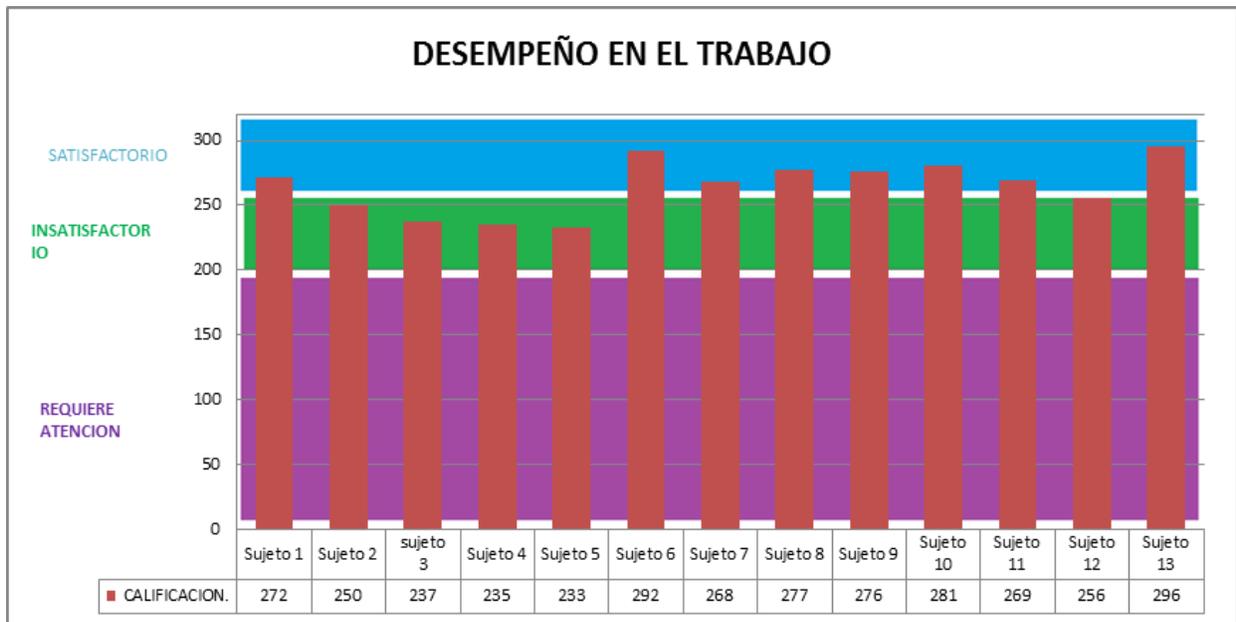
Grafica No. 4



Fuente: Investigación de campo, (2015)

Interpretación: 13 de los sujetos evaluados se encuentran en un margen satisfactorio con respecto a la asistencia dentro del plantel, lo cual evidencia que todos los docentes cumplen con el horario de trabajo establecido.

Grafica No. 5

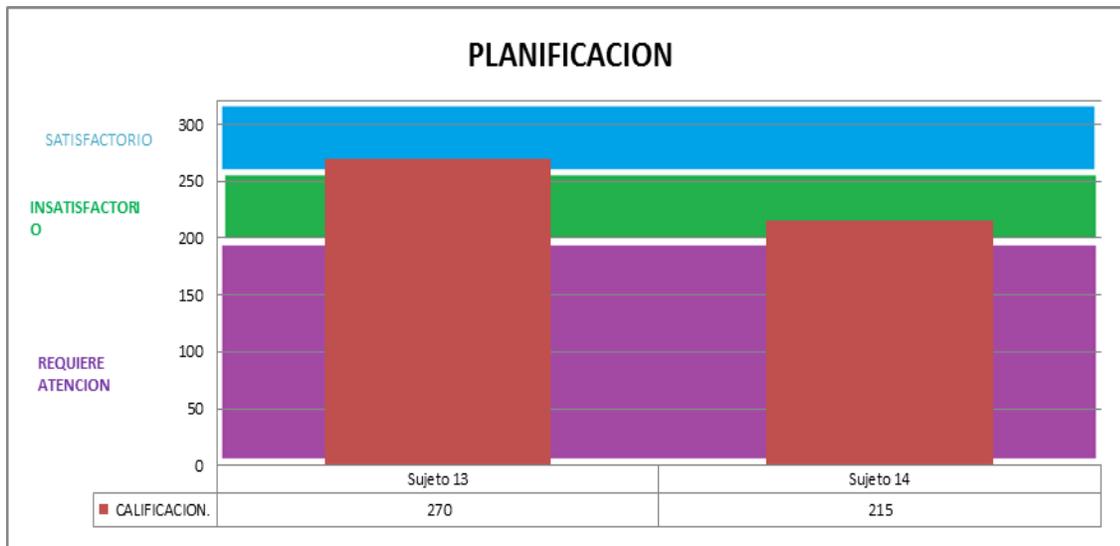


Fuente: Investigación de campo, (2015)

Interpretación: A través de la investigación se determinó que 9 de los sujetos evaluados cuentan con un desempeño satisfactorio en su puesto de trabajo esto significa que los docentes desarrollan todas sus actividades de manera eficiente a tal grado que despiertan elogios por parte de sus compañeros ya que su trabajo sobresale también se identificaron 4 de los sujetos los cuales cuentan con un desempeño insatisfactorio, lo que significa que cumplen con sus actividades de forma aceptable pero no aplican la mejora continua

## 4.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO

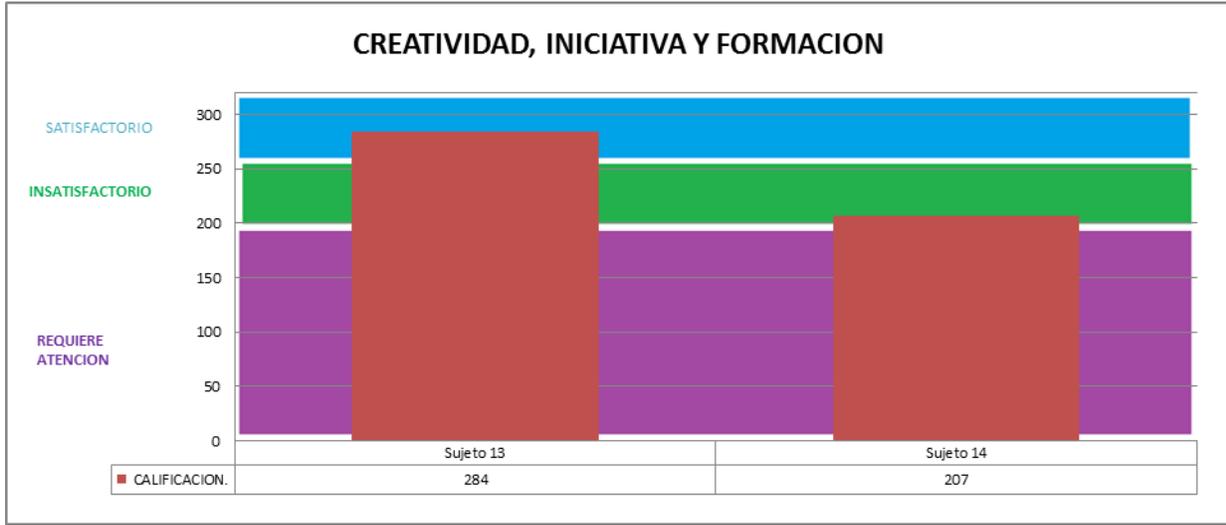
Grafica No. 6



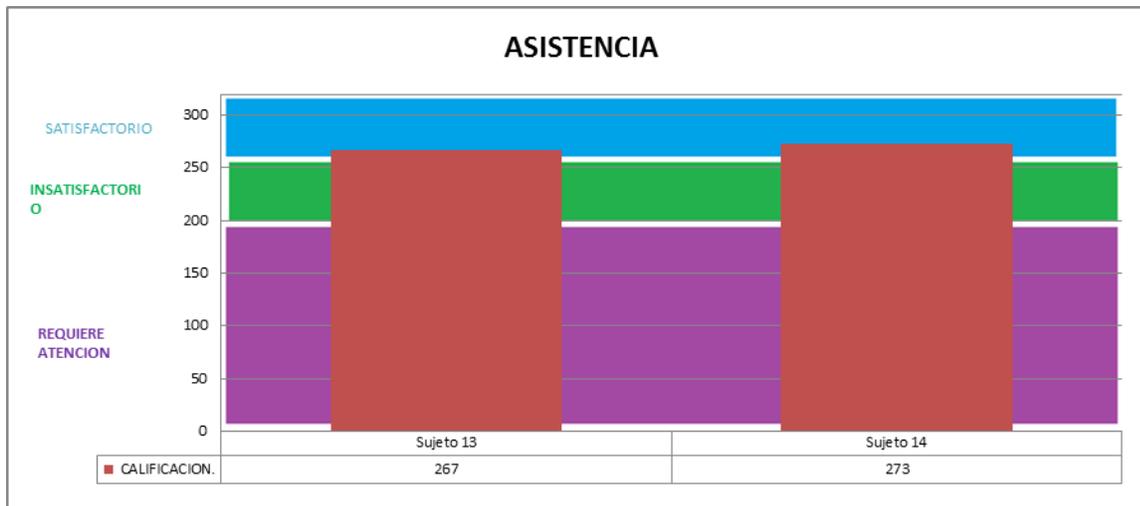
Fuente: Investigación de campo(2015)

Interpretación: A través de la evaluación aplicada a los sujetos administrativos y se determinó que 1 de los 2 sujetos evaluados cuenta con un nivel satisfactorio con respecto a planificación ya que demuestra dominio en los términos administrativos los cuales realiza de manera correcta , también se determinó que 1 cuenta con un nivel insatisfactorio, esto significa que debe de fortalecer sus conocimientos para liderar dentro de la institución.

Grafica No. 7



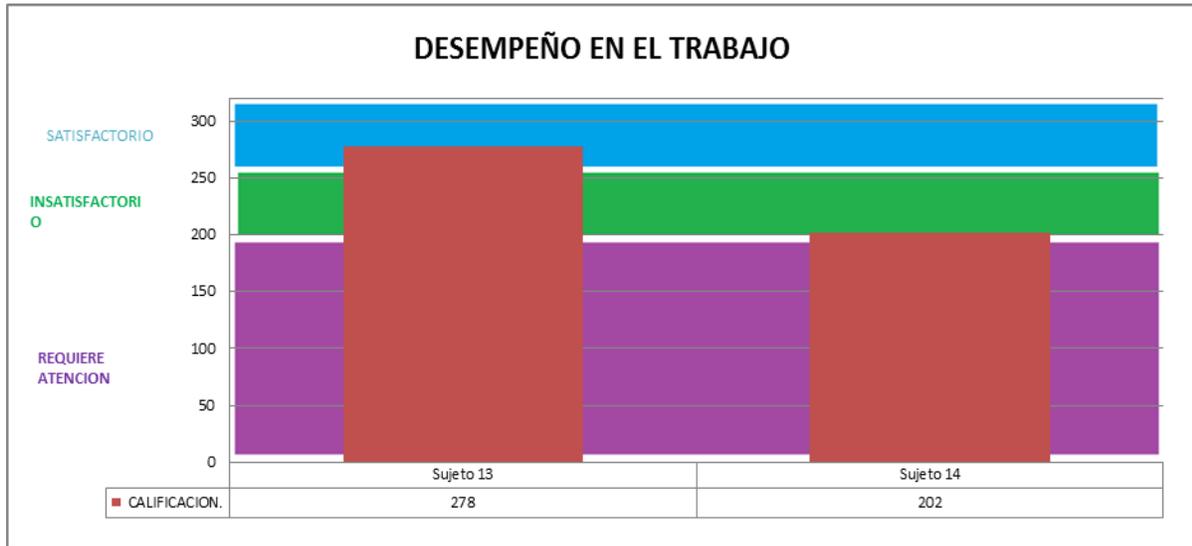
Grafica No. 8



Fuente: Investigación de campo, octubre (2015)

Interpretación: De acuerdo con los resultados los 1 de los 2 sujetos administrativos evaluados se encuentra del nivel satisfactorio, esto significa que cumple con sus horarios de trabajo en las horas establecidas, los resultados también muestran que uno de los sujetos se encuentra dentro del margen insatisfactorio lo cual demuestra es inconsistente en sus asistencias a la institución y debe de fomentar la puntualidad.

Grafica No. 9

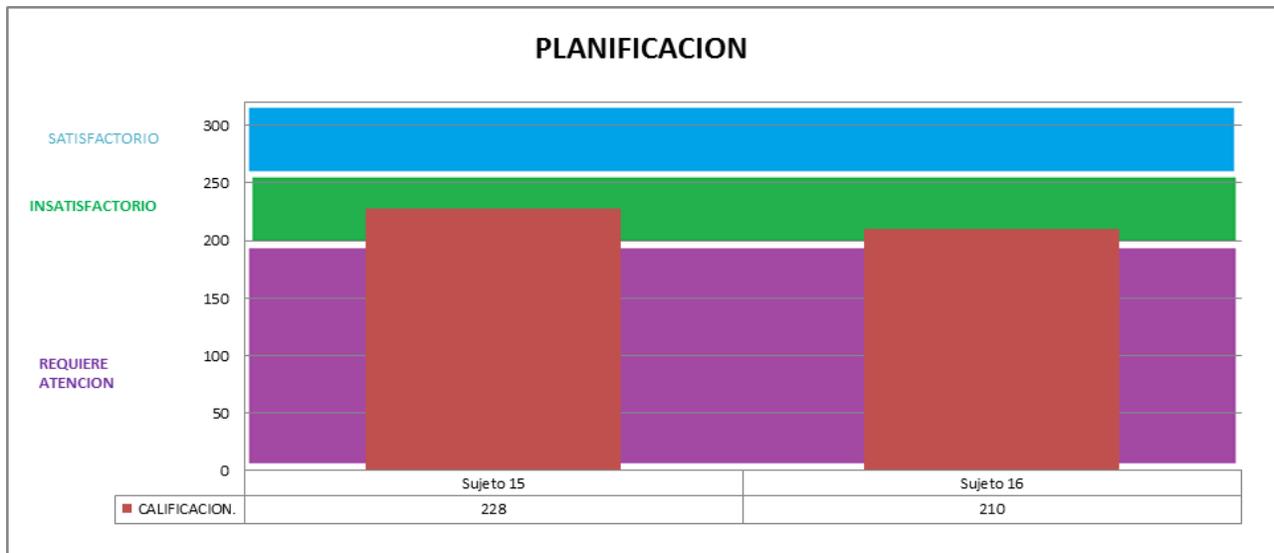


Fuente: Investigación de campo, octubre (2015)

Interpretación: Los resultados de la evaluación muestran que 1 de los 2 sujetos evaluados cuenta con un margen satisfactorio con respecto al desempeño en su puesto de trabajo lo cual destaca que cumple con sus metas establecidas y las metas que plantea la institución y el otro sujeto evaluado se encuentra dentro de un margen insatisfactorio, lo cual evidencia que debe de demostrar más empeño en las actividades que desempeña.

### 4.3 PERSONAL OPERATIVO

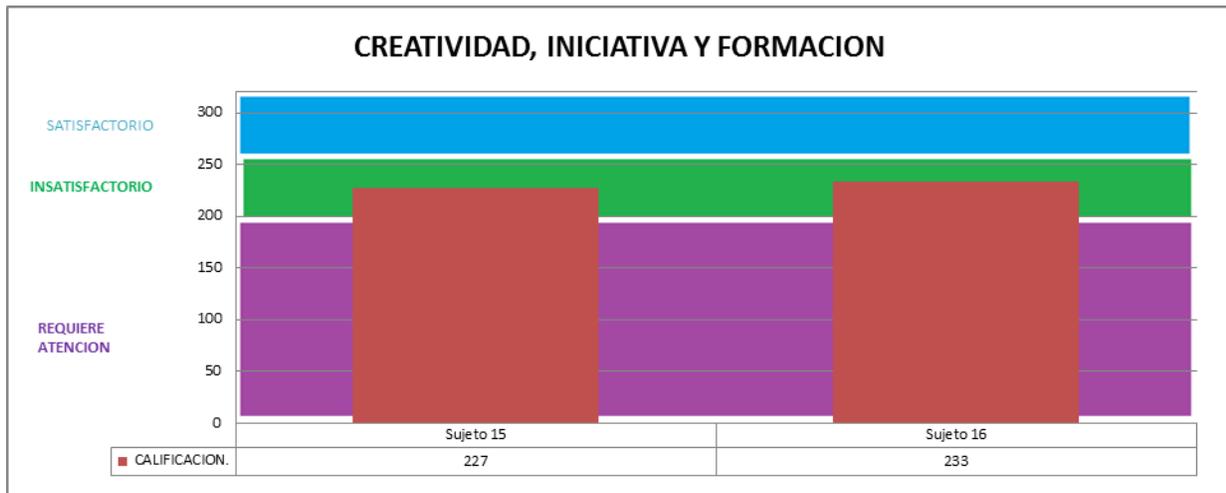
Grafica No. 10



Fuente: Investigación de campo, octubre (2015)

Interpretación: De acuerdo con los resultados los 2 sujetos operativos evaluados cuentan con un nivel insatisfactorio en el tema de planificación y aplicación de conocimientos, lo que evidencia que deben de demostrar más dominio en las actividades que realizan y desempeñarlas de mejor manera.

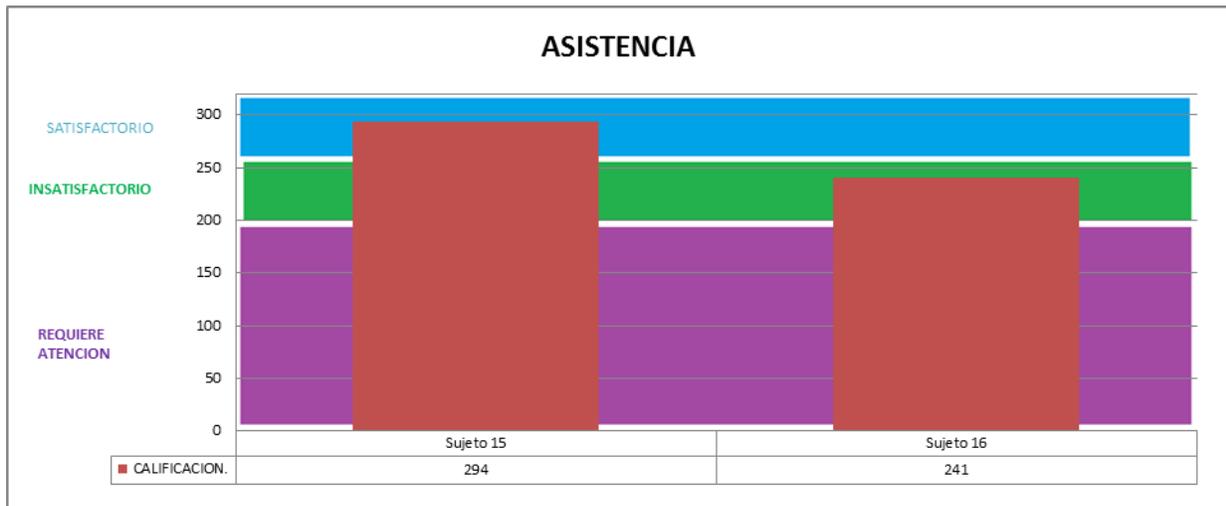
Grafica No. 11



Fuente: Investigación de campo, octubre (2015)

Interpretación: Los resultados revelan que los 2 sujetos operativos cuentan con un nivel insatisfactorio en relación a creatividad, iniciativa y formación, lo que significa que no proponen nuevas ideas y tienen poca iniciativa al realizar sus labores .

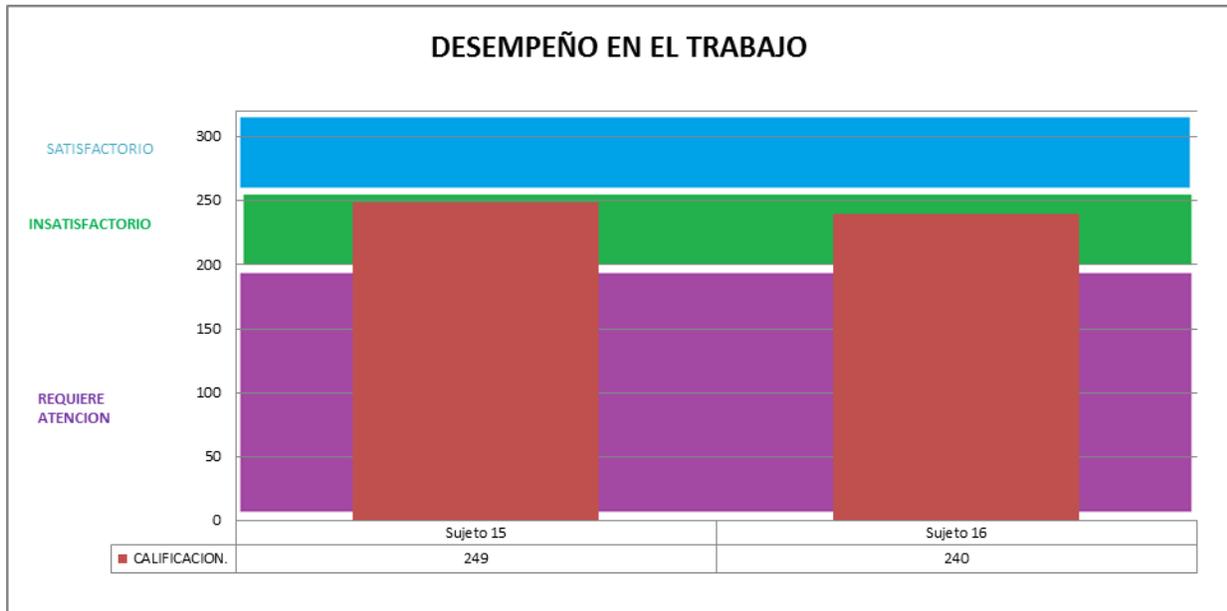
Grafica No. 12



Fuente: Investigación de campo, octubre (2015)

Interpretación: 1 de los 2 sujetos evaluados cuenta con un nivel satisfactorio en asistencia ya que cumple con sus horarios de trabajo y el otro sujeto cuenta con un nivel insatisfactorio en asistencia, lo cual evidencia la falta de puntualidad e inasistencia dentro de la institución.

Grafica No. 13



Fuente: Investigación de campo, octubre 2015

Interpretación: de acuerdo con los resultados los 2 sujetos operativos evaluados cuentan con un nivel insatisfactorio en relación al desempeño en el trabajo, lo que evidencia que no están realizando de manera correcta las tareas que se le asignan a su puesto de trabajo.

#### **IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos mediante la investigación realizada con los colaboradores del Colegio Hispanoamericano, Cobán Alta Verapaz pretendía determinar el nivel de desempeño que presentan los colaboradores al realizar sus tareas y desempeñarse en su puesto de trabajo. 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.

Con el fin de brindar una relación entre los resultados, la teoría y los objetivos de la investigación es importante recordar el concepto de la evaluación de desempeño de 360°, Chiavenato (2009) define que la evaluación de 360° es el método que comprende el contexto externo que rodea a cada persona, se basa en una evaluación de forma circular la cual es realizada por todos los elementos que cuentan con un tipo de interacción con el evaluado.

La definición anterior coincide con el presente estudio ya que el método que se utilizó para conocer el desempeño de los colaboradores del colegio Hispanoamericano fue la evaluación de 360°, la cual permitió que todos los colaboradores incluyendo áreas administrativas, docentes y operativos se evaluaran entre sí.

El objetivo del presente estudio fue evaluar la productividad y el buen rendimiento de cada colaborador, así como lo plantea Chiavenato (2011) el cual dice que el objetivo de la evaluación del desempeño es una inspección de calidad de trabajo y desempeño de sus funciones.

La evaluación del desempeño permite incorporar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos y permite determinar si es necesario capacitar al personal coincidiendo con Chiavenato (2007) el cual indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño trae consigo beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el gerente, subordinados y organización .

Los resultados determinan que la mayoría de los colaboradores (docentes, administrativos y operativos) de Colegio Hispanoamericano cuentan con un nivel satisfactorio con respecto al desempeño que realizan en su puesto de trabajo, los resultados se vieron favorecidos gracias a la disponibilidad y apertura que los colaboradores brindaron hacia la evaluación del desempeño, así como lo plantea Mejía (2015) que evidenció la actitud de los colaboradores del Liceo Mixto San Mateo ante una evaluación del desempeño la cual tuvo como resultado una actitud positiva y favorable .

Por otra parte Monroy (2008) determinó que la información que brinda la evaluación de 360° cuenta con una mayor calidad que otros métodos, ya que proviene de diferentes personas y dan oportunidad de tener un criterio más amplio de la persona evaluada , lo cual brinda un valor agregado más alto.

La investigación anterior coincide grandemente con los resultados de esta investigación , ya que éste método cumple con un alto nivel de calidad y proporciona mayor facilidad comunicación del proceso de evaluación. Por ello se decidió aplicar este método en la

investigación ya que permite contar con una visión integral del evaluado lo que hace que sea un método más completo.

De igual manera Oliva (2008) determino que un sistema de evaluación del desempeño de 360° contribuye al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos de una cooperativa y apoyar la transparencia de todos los programas procedimientos e instrumentos, ya que con base a esto los colaboradores conocerán los resultados que se desean obtener. Tal como sucedió con Oliva a través de la investigación realizada se ha podido determinar el desempeño de los colaboradores del Colegio en tres áreas específicas sabiendo que la que es necesario retroalimentar a nivel general es la de creatividad, iniciativa y formación ya que es la que todos los colaboradores presentan con un nivel insatisfactorio.

Así mismo con el método de 360 grados los colaboradores pueden conocer mejor sus resultados ya que fueron evaluados con sus pares, dicha investigación logró evidenciar la eficacia y eficiencia con la que los colaboradores del Colegio Hispanoamericano cuentan y sucede ya que al realizar de forma correcta las tareas que su puesto requiere resalta el buen desempeño y la buena motivación que los colaboradores deben manifestar.

Así mismo Chiavenato (2011) resalta las ventajas de la evaluación del desempeño de 360° la cual se considera el sistema más amplio, ya que las evaluaciones provienen de muchas perspectivas y esto permite que la calidad de los resultados sea mejor, en base a esto se resalta la asertividad de los resultados de la investigación, ya que todos los colaboradores participaron en la evaluación donde se identificó la planificación, creatividad, regularidad de asistencia y desempeño en el puesto de trabajo que sus compañeros muestran y realizan, a raíz de ello se

logra, identifica y evidencia cual es el desempeño general de todos los colaboradores de la institución sin importar a las distintas áreas a las cuales pertenezcan.

También Chiavenato (2011) resalta que la aplicación de método de la evaluación del desempeño trae consigo diversos beneficios para la organización ya que permite evidenciar el potencial humano y definir cuál es la contribución de cada empleado para la institución. Del mismo modo identifica a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas.

De igual forma es beneficioso para el gerente ya que se identifica como administrador de personas ya que permite evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Al igual que en la investigación anterior a través de la evaluación se lograron identificar a los empleados del Colegio Hispanoamericano que se están desempeñando de forma satisfactoria y así también se identificaron a los que se están desempeñando de forma insatisfactoria y ya con esta información se puede fomentar que los colaboradores mejoren en las áreas con deficiencia y así lograr que cumplan con los objetivos requeridos por el puesto.

Por último Lara, Moras, Morales y Galán (2010) fomentan la realimentación en su investigación para informar a sus colaboradores acerca de los resultados y recomiendan desarrollar y seguir efectuando la evaluación de 360° de manera periódica para así lograr que las debilidades de los colaboradores se reduzcan. En base a la investigación anterior se concuerda que se deben de realizar la evaluación de 360° de manera continua para evidenciar las debilidades que están presentando los colaboradores y así poder trabajarlas para disminuirlas, por lo tanto será necesario realizar en el plazo de seis meses un nuevo proceso de evaluación del

desempeño para verificar si el área de creatividad, iniciativa y formación ha mejorado con las medidas que el Colegio tome para la retroalimentación.

## V. CONCLUSIONES

- En la investigación realizada en el Colegio Hispanoamericano Cobán A.V. se evaluó el desempeño de los colaboradores utilizando el método de 360°, la evaluación dio como resultado que los colaboradores cuentan en general con un desempeño satisfactorio en las áreas de: Planificación y Aplicación de Conocimientos, Asistencia, Desempeño en el trabajo que significa que realizan sus actividades de manera correcta cumpliendo con las necesidades de la institución. Y con un desempeño insatisfactorio en Creatividad, Iniciativa y Formación, lo que significa que se debe de reforzar esta área con todo el personal.
- Se concluyó en el área de planificación la mayoría de los colaboradores muestran un nivel satisfactorio, sin embargo es necesario reforzar esta área con el personal operativo ya que cuentan con un nivel insatisfactorio, esto significa que no realizan su trabajo de acuerdo a las exigencias que se están presentó y esto evita que realizan sus actividades en el tiempo y lugar designados.
- Los colaboradores en general cuentan con una iniciativa, creatividad y formación insatisfactoria, el área operativa mostro un nivel más bajo en dicha área y esto sucede ya que los operativos trabajan de una forma mecánica y no fomentan su creatividad al realizar sus tareas, ni la iniciativa de implementar nuevos métodos para realizar sus tareas.
- La asistencia y puntualidad de los colaboradores en general están dentro del margen satisfactorio ya que la mayoría de los colaboradores cumplen con los horarios de trabajo y actividades en fechas establecidas. El personal docente destacó en dicha área ya que cumplen con las fechas de entrega de proyectos, actas, planificaciones en el tiempo que se solicita, con puntualidad y realizadas de la forma correcta.

- Se determinó de acuerdo a los resultados que los colaboradores del Colegio Hispanoamericano en general cuentan con un desempeño satisfactorio al desempeñar las actividades de su puesto, sin embargo las áreas administrativa y operativa cuentan con un nivel bajo en esta área y esto se debe a que los resultados de su trabajo no cumplen con las expectativas del puesto, institución y compañeros de trabajo, ya que no realizan sus funciones de manera correcta.
- Se concluyó con base a los resultados de la investigación que el área operativa cuenta con un nivel bajo en la mayoría de las áreas evaluadas, por lo tanto se considera que no cuentan con una inducción adecuada de las actividades que deben de realizar como colaboradores dentro de su puesto.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Colegio Hispanoamericano refuerce el buen desempeño de sus colaboradores con compensaciones, felicitaciones, posibles ascensos para lograr mantener el rendimiento satisfactorio con el cual los colaboradores cuentan. Así como estimular la creatividad e iniciativa de sus colaboradores y también impulsar algunos programas de formación.
- Reforzar la planificación y aplicación de conocimientos de los colaboradores por medio de capacitaciones y talleres motivacionales para así lograr mantener el buen rendimiento y realizar actividades dirigidas al personal operativo para clarificar sus funciones.
- Se recomienda fomentar la iniciativa y creatividad asignando tareas y actividades en donde fomenten dichas áreas explotando sus habilidades, también impartir talleres en los cuales ellos conozcan los beneficios que trae consigo dicha área para su formación como persona y profesional. En el área operativa es necesario asignar tareas con un nivel más alto que requiera dedicación, creatividad, esfuerzo e iniciativa para despertar en ellos nuevas habilidades y responsabilidades que deseen mejorar continuamente.
- Estimular a los colaboradores por medio de compensaciones su buena asistencia, por medio de actividades como empleado del mes, diploma a la mejor asistencia, reconocimiento ante sus compañeros de trabajo, ya que dichas actividades fomentaran a los demás colaboradores para mejorar en dicha área. También es necesario recompensar por área ya que con base a los resultados la que destaca sobre todas es la del personal docente.
- Se recomienda enfocarse en las áreas de operativos y administrativos ya que los resultados del desempeño en su puesto de trabajo no son los establecidos por la

organización, por lo tanto se debe de evaluar de manera continua los resultados que presentan al realizar sus tareas, para identificar los aspectos que presentan un nivel bajo y así lograr buscar alternativas para mejorarlos.

- Enfocarse en el área operativa ya que presentaron un nivel insatisfactorio en los aspectos que se evaluaron y se recomienda realizar una retroalimentación de las funciones que deben de realizar, de qué forma, en que tiempo y bajo que lineamientos, ya que no cuentan con un conocimiento específico de que es lo que deben de realizar en su puesto de trabajo.
- Llevar a cabo las evaluaciones del desempeño una vez al año y al final de cada ciclo escolar.
- Es necesario realizar en un periodo de 6 meses una nueva evaluación del desempeño para identificar si surgieron algunos cambios luego de la evaluación.

## VII. REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Editorial Ediciones Pirámide
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. El feedback de los 360°. Argentina: Ediciones Garnica
- Alles, M. (2006). *Diseño por competencias evaluación de 360. El feedback de los 360*. Argentina: Editorial Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2012). *Desempeño por competencias evaluación 360*. (2ª. Ed), Argentina: Editorial Granica.
- Bedoya, E. (2003). *La nueva Gestión de personas y su Evaluación de Desempeño en empresas Competitivas* (Tesis de Maestría). Recuperada en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/bedoya\\_se/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/bedoya_se/t_completo.pdf)
- Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (3ª. Ed). México: Editorial Pretince-Hall Hispanoamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (3ª. Ed). México: Editorial McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª. Ed). México: Editorial McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento Humano*. (3ª. Ed). México: Editorial McGraw- Hill

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos*. (9ª. Ed). México: Editorial McGraw- Hill.
- Chuc, I. (2012). *Evaluación del desempeño en los colegios de educación básica en la zona urbana de la ciudad de Totonicapán*. (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala
- Cox, R. (2012). *Evaluación del Desempeño y calidad de servicio en los Docentes de los colegios privados en el nivel primario*. Ubicado en San Pedro la Laguna, Sololá. (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala.
- Cruz, M. (2007) *Propuesta para la evaluación del profesorado universitario*. ( Tesis de doctorado), Universidad Autónoma de Barcelona, España.  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5285/mca1de1.pdf?sequence=1>
- De León, Z. (2009). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el departamento de Ama de Llaves del Hotel, Resort & Marina “Mansión del Rio”, En el área de Rio Dulce Izabel, Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- De León. D. (2014). *Niveles de estrés en los empleados del registro nacional de las personas (RENAP)*, ubicada en Chiantla, Huehuetenango. (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus San Roque Gonzales, Huehuetenango, Guatemala.

- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª. Ed). México: Editorial Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administración del Personal*. (9ª. Ed.). México: Educación Pearson.
- Dessler, G, Mondy,W, Noe,R. Robbins, S. y Judge,T. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial, Pearson.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw- Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2001) *Administración una Perspectiva Global*. (11ª. Ed). México: Editorial McGraw- Hill.
- Lara, M, Moras, C. , Morales, L. y Galan, J. (2010). *Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa Metal – Mecánica*. (Tesis Inédita de licenciatura , Instituto Tecnológico de Orizaba, Veracruz, México.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Guatemala. Recuperada en : <http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf>
- Mejía, O.(2015). *Actitud de los colaboradores ante la implementación de evaluación de desempeño en el Liceo Mixto San Mateo*, ubicado en Salamá, Baja Verapaz. (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus San Pedro Claver, Cobán, Guatemala.

Mondy, R. (1997). *Competencia Laboral: surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Editorial Cinterfor/ OIT.

Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.

Monroy, A. (2008). *Diferencias y similitudes entre la evaluación del desempeño tradicional y la evaluación del desempeño 360° en las instituciones bancarias privadas guatemalteca*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategias y Sistema Salarial de Compensación* Colombia: McGraw- Hill.

Oliva, C. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño 360° del personal de la cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. (Tesis Inédita de licenciatura) , Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.

Recuperada en :[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6507/1/35130_1.pdf)

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª. Ed). Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

QualityConsultant. (2003) *Análisis y Descripción de Puestos EE.UU.* [en red] Disponible en: <http://quality-consultant.com/gerentica0071.htm>

Rivas, M. (2014). *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la retroalimentación de 360 en la evaluación del desempeño según el criterio de un grupo de gerentes de recursos*

*humanos de empresas privadas que operan en Guatemala.* (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración.* (8ª. Ed). México: Pearson.

Sampieri (2006). *Metodología de Investigación.* (4ª. Ed). México: Editorial Cengage Learning.

Sierra, K. (2015). *Propuesta de programa de evaluación de desempeño a colaboradores de Corporación San Francisco,* ubicada en Cobán Alta Verapaz. (Tesis de licenciatura Inédita) Universidad Rafael Landívar, Campus San Pedro Claver, Cobán, Guatemala.

Solares, M. (2015). *Evaluación del desempeño en empresa Solidarista,* Ubicada en San Jorge, Zacapa. (Tesis de licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Zacapa, Guatemala.

Vásquez, Y. (2012). *Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa de Equipos de Bombeo S.A.* Ubicada en Allende, Nuevo León (Tesis de posgrado), Universidad de Montemorelo, Nuevo León, México.

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/286/1/Tesis%20Ysa%C3%AD%20V%C3%A1zquez%20Estrada.pdf>

# ANEXOS



**COLEGIO HISPANOAMERICANO**  
**1ª. CALLE17-41 ZONA 12 COMUNIDAD PETET CHIXIC**  
**COBÁN, ALTA VERAPAZ**  
**77367300- 55021094- 55542840**

LA INFRASCRITA PROPIETARIA DEL COLEGIO HISPANOAMERICANO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

**AUTORIZO**

Que: **STEFANY VALERIA FERNÁNDEZ CONTRERAS**, con número de carné EST2113911 estudiante de la Universidad Rafael Landivar, para que utilice el nombre del COLEGIO HISPANOAMERICANO en su trabajo de tesis.

Y, para los usos que a la interesada convenga extendiendo, sello y firma la presente constancia, en una hoja de papel bond tamaño carta, en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los 17 días del mes de agosto del dos mil quince.-----

  
Lucrecia de Fernández  
Propietaria  
Colegio Hispanoamericano



## FICHA TÉCNICA

Nombre:	Cuestionario de Evaluación de Desempeño
Autor:	Stefany Valeria Fernández Contreras
Afiliación:	Universidad Rafael Landívar campus “San Pedro Claver. de la Verapaz
Aplicación:	Aplicable a Docentes que trabajan en el Colegio Hispanoamericano entre 19 y 60 años
Significado:	Se evalúa la evaluación del desempeño , guiados con los siguientes temas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y aplicación de conocimientos</li> <li>2. Creatividad , iniciativa y formación.</li> <li>3. Desempeño en el trabajo</li> <li>4. Asistencia</li> </ol>
Administración:	Auto aplicable
Duración:	De 25 a 30 minutos
Finalidad	Conocer el nivel de desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano.
Material:	Hojas de papel Lápiz o Lapicero
Juicio de Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciada Maclobia Villela</li> <li>- Licenciada Hilma Gamboa</li> <li>- Licenciada Adaly Toribio</li> </ul>



## FICHA TÉCNICA

Nombre:	Cuestionario de Evaluación de Desempeño
Autor:	Stefany Valeria Fernández Contreras
Afiliación:	Universidad Rafael Landívar campus “San Pedro Claver. de la Verapaz
Aplicación:	Aplicable a personal operativo que trabaja en el Colegio Hispanoamericano entre 19 y 60 años
Significado:	Se evalúa la evaluación del desempeño , guiados con los siguientes temas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y aplicación de conocimientos</li> <li>2. Creatividad , iniciativa y formación.</li> <li>3. Desempeño en el trabajo</li> <li>4. Asistencia</li> </ol>
Administración:	Auto aplicable
Duración:	De 25 a 30 minutos
Finalidad	Conocer el nivel de desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano.
Material:	Hojas de papel Lápiz o Lapicero
Juicios de Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciada Maclobia Villela</li> <li>- Licenciada Hilma Gamboa</li> <li>- Licenciada Adaly Toribio</li> </ul>



## FICHA TÉCNICA

Nombre:	Cuestionario de Evaluación de Desempeño
Autor:	Stefany Valeria Fernández Contreras
Afiliación:	Universidad Rafael Landívar campus “San Pedro Claver. de la Verapaz
Aplicación:	Aplicable a Docentes que trabajan en el Colegio Hispanoamericano entre 19 y 60 años
Significado:	Se evalúa la evaluación del desempeño , guiados con los siguientes temas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y aplicación de conocimientos</li> <li>2. Creatividad , iniciativa y formación.</li> <li>3. Desempeño en el trabajo</li> <li>4. Asistencia</li> </ol>
Administración:	Auto aplicable
Duración:	De 25 a 30 minutos
Finalidad	Conocer el nivel de desempeño del personal del Colegio Hispanoamericano.
Material:	Hojas de papel Lápiz o Lapicero
Juicio de Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciada Maclobia Villela</li> <li>- Licenciada Hilma Gamboa</li> <li>- Licenciada Adaly Toribio</li> </ul>

