

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión del Talento Humano



**Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental**

(Tesis de Maestría)

Rosario de los Ángeles Guerra Zepeda

Guatemala, mayo de 2018.

**Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de  
competencias laborales, en una Organización No Gubernamental**  
(Tesis de Maestría)

Rosario de los Ángeles Guerra Zepeda

M.Sc. Glendy Janette Pérez Nisthal de González (**Asesora**)

M.Sc. Gloria Marilú Luna Hernández (**Revisora**)

Guatemala, mayo de 2018.

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Académico

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M.Sc. Herber Chinchilla**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.MGTH.A01-PS.008.2018.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 08 DE MAYO DE 2018.**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciada Glendy Jeanette Pérez Nisthal

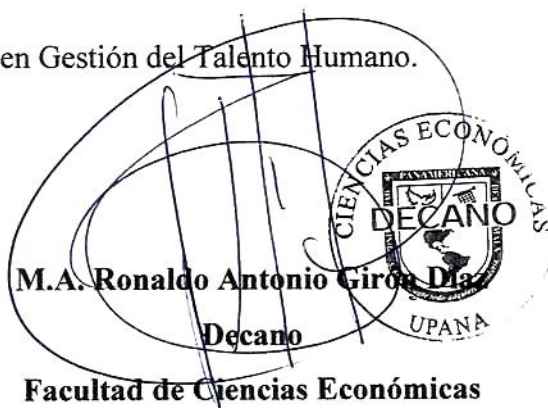
**Revisor:** M.Sc. Gloria Marilú Luna Hernández

**Tesis titulada: "Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental."**

**Presentada por: Rosario de los Ángeles Guerra Zepeda.**

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Magíster en Gestión del Talento Humano.



**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala 27 de noviembre de 2017

Señores Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente.

Estimados Señores:

En relación con el trabajo de Tesis titulado: **Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental**, realizado por Rosario de los Ángeles Guerra Zepeda carné 703799, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, he procedido a la Asesoría del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Glendy J. Pérez Nisthal', written in a cursive style.

M Sc. Glendy J. Pérez Nisthal

Colegiado 13,966

Guatemala 6 de abril, 2018.

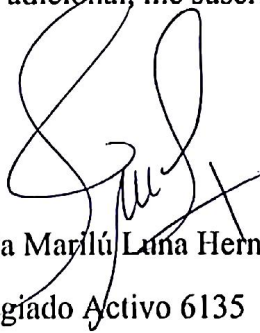
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis titulado: **“Evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, en una Organización No Gubernamental”**, realizado por Rosario de los Ángeles Guerra Zepeda, carné No. 0703799, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, he procedido a Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.Sc. Gloria Marlú Luna Hernández

Colegiado Activo 6135

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco Contextual</b>	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.2.1 Pregunta de investigación	6
1.3 Justificación del problema	7
1.4 Delimitación del problema	7
1.5 Alcances y límites	7
1.6 Objetivos	8
1.6.1 Objetivo General	8
1.6.2 Objetivos Específicos	8
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	9
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>	16
3.1 Método	16
3.2 Tipo de investigación	16
3.3 Nivel de investigación	16
3.4 Variables de la investigación	17
3.5 Hipótesis	17
3.6 Análisis de factibilidad y viabilidad	17
3.7 Muestreo	17
3.8 Técnicas de la investigación	18
3.9 Sujetos de la investigación	18

3.10 Instrumentos de investigación	18
3.11 Procedimiento	18
3.12 Cronograma	19
<b>Capítulo 4 Presentación y discusión de la investigación</b>	20
4.1 Presentación de resultados	20
4.2 Discusión de resultados	33
4.3 Conclusiones	35
<b>Referencias Bibliográficas</b>	36
<b>Anexos</b>	38



## **Resumen**

El proceso de la evaluación del desempeño forma parte esencial en toda organización que desee mantener capital humano con alto nivel de competitividad laboral, ya que esta evaluación muestra el nivel de rendimiento de los colaboradores; resultados mediante los cuales se podrán emprender acciones positivas orientadas al cumplimiento la misión organizacional.

Wildlife Conservation Society –WCS Guatemala, que es la organización objeto de este estudio, ha trabajado desde 1992 con la misión de conservar la Reserva de la Biosfera Maya en Petén Guatemala, como una de las áreas de conservación de vida silvestre más importantes de Mesoamérica.

Al realizar la presente investigación, se detectó que en WCS Guatemala no realizan el proceso de la evaluación del desempeño con su personal local, por medio del cual puedan cuantificar el cumplimiento los intereses organizacionales.

Tomando en cuenta que lo más valioso con que cuentan las organizaciones es su capital humano, se consideró necesario que WCS Guatemala diseñe y ponga en práctica la evaluación del desempeño con todo su personal local. Esta evaluación les servirá como indicador de análisis para el desarrollo de las competencias laborales, como también para alcanzar su misión organizacional.

## **Introducción**

WCS Guatemala es una organización no gubernamental sin fines de lucro, legalmente establecida en Guatemala, y trabaja en cuatro líneas interrelacionadas para alcanzar su misión y conservar la Reserva de la Biosfera Maya; siendo estas: 1. Investigación biológica y monitoreo; 2. desarrollo social y la gestión sostenible de los recursos naturales por parte de las comunidades rurales; 3. protección y prevención de incendios forestales; y 4. gobernabilidad y temas transversales como la sostenibilidad financiera en la Reserva de la Biosfera maya –RMB.

El capítulo 1 abarca lo referente al marco conceptual, en el cual se describe que la presente investigación se realizó en WCS Guatemala, tomando como muestra al personal de los distintos departamentos que la conforman. El propósito de la investigación es dar a conocer la manera en la que la evaluación del desempeño puede funcionar en WCS Guatemala como una herramienta o indicador de análisis para el desarrollo de las competencias laborales.

El capítulo 2 incluye todo lo referente al marco teórico, conteniendo conceptos de varios autores referente a la evaluación del desempeño, por ejemplo, la importancia de las evaluaciones del desempeño, el porqué de las evaluaciones del desempeño, qué miden, sus métodos, etc.

En el capítulo 3 describe el marco metodológico, en el cual indica que la investigación realizada fue de tipo mixta, ya que se utilizaron datos cuantitativos y cualitativos por medio de instrumentos tales como encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores, como también y se analizaron algunos documentos que nos fueron brindados amablemente por la organización.

Por último, en el capítulo 4 se realizó la presentación y discusión de la investigación donde se explica que posterior a la investigación de campo se recopilaron y analizaron los resultados, los cuales demostraron la factibilidad de la aplicación de la evaluación del desempeño en WCS Guatemala como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, ya que la mayoría de los encuestados estuvieron receptivos a la aplicabilidad de la herramienta, y

comprenden que es un proceso que beneficia tanto a la organización como a los colaboradores mismos.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1 Antecedentes del problema**

La evaluación del desempeño no es un tema de reciente investigación, ya que desde el momento en que una persona es contratada por otra, el trabajo pasó a ser evaluado de cualquier forma, aunque si damos una vista atrás, vemos como los procesos de evaluación se han ido transformando.

Hoy en día para toda empresa por pequeña o grande que sea, el recurso más importante es el recurso humano; y de estos depende el éxito o fracaso de las mismas. De aquí que en algunas empresas llevan a cabo evaluaciones sobre el desempeño del personal como una estrategia de medición de su rendimiento y poder fortalecerlos, realizar ajustes o correcciones si es necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

Tres investigaciones que se pueden consultar respecto a la evaluación del desempeño son la de Figueroa (2008), la de Iturralde (2011) y la de Giraldo (2004).

La investigación de Figueroa (2008) se tituló “Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicar en el área administrativa de una ONG”. En ella se dio a conocer que la evaluación 360 grados mide el desempeño de los trabajadores desde todos los puntos de vista posibles.

Por otro lado, la investigación de Iturralde (2001) que se tituló “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010”. En esta tesis el autor indica que la evaluación del desempeño es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es el termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento. También afirma que de no realizarse una evaluación del desempeño no se podrá medir el potencial humano ni aprovechar sus competencias.

También Giraldo (2004) dice que “una evaluación es un método de control que permite en el caso del desempeño, medir y calificar el rendimiento del empleado, dar información al empleado acerca de lo que espera la empresa de él, de cómo percibe ésta y en qué lugar se encuentra dentro de la organización”. En este documento se entiende que la evaluación del desempeño es un método que informa tanto al empleado como a la empresa o gerente evaluador sobre el rendimiento del empleado, lo cual es súper importante para toda organización, ya que en base a estos resultados se puede analizar si el empleado está o no cumpliendo las expectativas de la organización.

Diversidad de autores plantean el concepto de evaluación del desempeño:

Evans J. & Lindsay W. (2008) afirman

La evaluación del desempeño es un proceso para calificar y generar información acerca de la eficacia y eficiencia de los empleados en el trabajo. Por lo regular, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones: proporcionar retroalimentación a los empleados, quienes, de esta forma, reconocen y refuerzan sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades; determinar aumentos de salarios; determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento; identificar a las personas para los ascensos y manejar aspectos legales de recursos humanos. (p. 306)

Según Chiavenato I. (2009) “la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

Según Hellrigel, Jackson, & Slocum H., (2009) indica que “la evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas del desempeño del empleado pueden mejorar”.

La evaluación del desempeño es una herramienta que sirve a la organización para conocer el grado de desempeño de sus colaboradores. Los resultados de esta herramienta serán útiles a la gerencia, para saber si el personal está o no contribuyendo a alcanzar los objetivos organizacionales, y por ende tomar las decisiones necesarias en base a los resultados.

La Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS por sus siglas en inglés) fundada en 1895 como la Sociedad Zoológica de Nueva York, trabaja para salvar la vida silvestre a través del mundo. WCS maneja proyectos de conservación en aproximadamente 52 países en África, América y Asia.

WCS realiza investigaciones científicas de campo para conocer las necesidades de la vida silvestre, entrenar conservacionistas profesionales locales y trabajar con personal local en el manejo y protección de áreas silvestres. Los trabajos de WCS en Guatemala están enfocados en la Reserva de la Biosfera Maya en el Departamento de Petén.

Visión: “WCS concibe un mundo en el que la gente valore y asuma plenamente la diversidad de la vida, desarrolle su existencia de manera sostenible con la vida silvestre y asegure la integridad del mundo natural”. (Wildlife Conservation Society, 2013)

Wildlife Conservation Society (2013)

Misión: El Programa Global de WCS se dirige a la conservación de la vida silvestre y los paisajes naturales, a través de un profundo entendimiento de los temas críticos, planteando soluciones basadas en la ciencia y emprendiendo actividades de conservación que beneficien a la naturaleza y a la humanidad. (p. 7)

Wildlife Conservation Society (2013)

Meta: Para el 2020, WCS conservará un conjunto de especies vulnerables y representativas a lo largo de todo su rango y 60 de los mejores lugares silvestres en la tierra, los cuales en

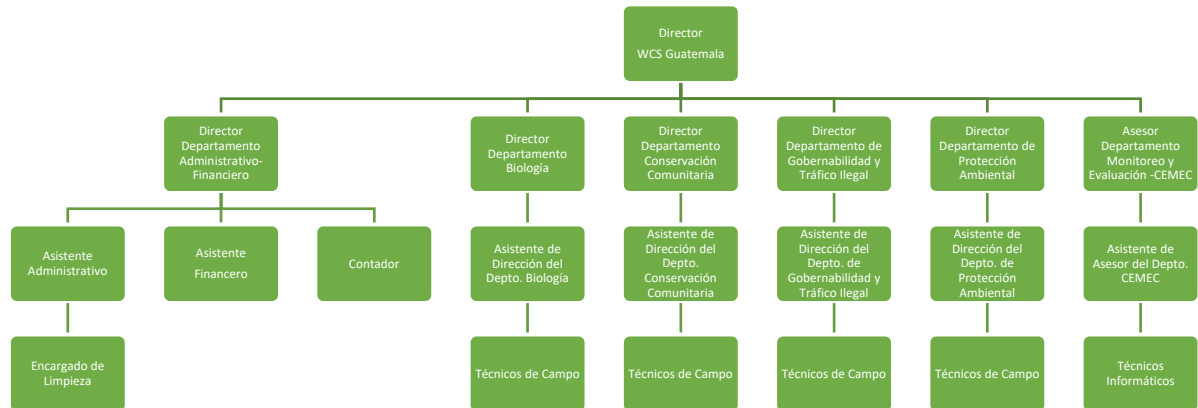
conjunto albergan el 25 por ciento de la biodiversidad marina y de la fauna en el mundo. WCS extenderá su alcance a través de la construcción de alianzas estratégicas y abordando cuatro retos para la conservación a nivel global: extracción de recursos naturales; interacción entre conservación, desarrollo sostenible y modos de vida humanos; atención a enfermedades emergentes de la fauna silvestre; y cambio climático. (p. 7)

WCS Guatemala es una Organización No Gubernamental legalmente establecida en el país, actualmente cuenta con 36 empleados, número que es variable, pues la contratación del recurso humano depende de las estaciones del año para poder así desarrollar sus actividades enfocadas a la conservación de los recursos naturales en la reserva.

Las oficinas de WCS-Guatemala cuentan con un edificio propio, ubicado en la cabecera departamental de Petén, en la Ciudad de Flores, Avenida 15 de marzo, casa No. 3 (Frente al Juzgado de Paz). El presente trabajo de investigación se estará llevando a cabo en WCS Guatemala, involucrando al personal de sus distintos departamentos.

Gráfica 1

*Organigrama de WCS Guatemala*



Fuente: Elaboración propia, 2017.



## 1.2 Planteamiento del Problema

WCS cumple su misión a través de la gestión de proyectos, en Guatemala se ejecutan proyectos de alta relevancia biológica debido a que se encuentran especies en vías de extinción tales como la guacamaya roja, el jaguar, el tapir, tortuga blanca y el jabirú, entre otros. También desarrolla proyectos enfocados a la protección ambiental, y proyectos comunitarios encaminados a buscar el uso sostenible de sus recursos y la protección de los mismos.

WCS Guatemala, para su funcionamiento cuenta con distintos departamentos que en conjunto colaboran de forma coordinada y responsable, para lograr alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

Partiendo de lo anterior, y tomando en cuenta lo importante que es para WCS alcanzar la misión organizacional, es sumamente necesario e importante que en WCS Guatemala cuenten con una evaluación del desempeño de su personal como un indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, ya que son pasos fundamentales en el desarrollo organizacional.

### 1.2.1 Pregunta de investigación

Considerando los antecedentes de la organización, es necesario plantear la pregunta: ¿Cómo podría una evaluación del desempeño funcionar como un indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales en una Organización No Gubernamental? Y ¿Cómo esto podría ayudar a construir una mejor plataforma de retroalimentación tanto para el capital humano como para la organización?

### 1.3 Justificación del problema

Como ya se mencionó anteriormente, el recurso más importante que posee la organización es el recurso humano, y de las competencias que cada empleado desarrolla, depende en gran parte el éxito o fracaso de las organizaciones.

En WCS Guatemala no realizan evaluaciones del desempeño a todo su personal local, por lo que no tienen una forma de medir o analizar si sus empleados locales están o no cumpliendo las expectativas laborales para poder alcanzar la misión organizacional.

El propósito de la presente investigación es dar a conocer a WCS Guatemala la manera en la que la evaluación del desempeño puede funcionar como una herramienta o indicador de análisis para el desarrollo de las competencias laborales de su personal, usando como muestra del estudio a empleados de los distintos departamentos de la organización.

### 1.4 Delimitación del problema

El presente trabajo de investigación se estará llevando a cabo en WCS Guatemala, con apoyo de empleados de los distintos departamentos de la organización.

### 1.5 Alcances y límites

#### 1.5.1 Alcances de la Investigación

WCS es una organización con 42 oficinas distribuidas en los continentes de Asia (15 oficinas), África (13) y América (14). La oficina central se encuentra en la ciudad de Nueva York en el Zoológico del Bronx. A pesar de ser WCS una organización de carácter internacional, ésta respeta las leyes y procesos que cada oficina lleva a cabo alrededor del mundo.

La presente investigación se llevará a cabo en las oficinas de WCS Guatemala, utilizando como muestra de la población al personal de sus distintos departamentos.

### 1.5.2 Límites de la Investigación

- Por políticas y seguridad de WCS se podría limitar el acceso a cierta información.
- El tiempo del personal es un poco restringido por la cantidad de trabajo que desarrollan a diario.
- La poca información con que cuenta el personal sobre las bondades de un manual de desempeño, o al menos no lo suficiente.

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 Objetivo General

Determinar la evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales en una Organización No Gubernamental.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

1. Investigar la funcionalidad de la evaluación del desempeño como un indicador de análisis para el desarrollo de las competencias laborales y organizacionales.
2. Evaluar los beneficios para la organización y para los empleados de poner en práctica una evaluación del desempeño.
3. Proponer un tipo de evaluación del desempeño a utilizar en WCS Guatemala acorde a la naturaleza de la organización.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### 2.1 Evaluación del desempeño

##### 2.1.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación a sus estándares”. (Dessler & Varela, 2011, p. 222)

Chiavenato (2009) afirma

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p. 245)

Según los conceptos anteriores, se puede concluir que la evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite medir formalmente el desempeño del personal. Los resultados que reflejen las evaluaciones del desempeño servirán como insumo para los directores o tomadores de decisiones, como también al mismo empleado, ya que podrán conocer las fortalezas y debilidades que deben ser reforzadas, retroalimentadas o premiadas.

##### 2.1.2 Importancia de la evaluación del desempeño

Su importancia radica en la necesidad de medir los logros de objetivos propuestos y dar retroalimentación sobre los resultados, implementando estrategias para lograr la eficacia de los empleados y alcanzar los objetivos organizacionales y personales de cada colaborador.

### 2.1.3 ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Es importante resaltar que todo trabajador necesita saber cómo realiza su trabajo, es decir, si lo está haciendo bien y llenando las expectativas de la organización o si tiene aspectos que mejorar. Así como los empleados necesitan saber cómo están desempeñando sus labores, la organización también necesita saber cómo el empleado está desempeñando sus labores. Esto quiere decir que tanto el trabajador como la organización necesitan saber todo sobre el desempeño.

Dessler Gary y Varela Ricardo (2011) sostienen que existen 3 razones para evaluar el desempeño: primera, las evaluaciones brindan información sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones sobre promociones; segunda, la evaluación permite al jefe y subalterno a llevar a cabo un plan para corregir deficiencias que se evidencien en la evaluación, como también reforzar lo que el trabajador hace de forma correcta; y tercera, sirven para la planeación profesional, ya que da la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades mostradas como resultado de la evaluación.

### 2.1.4 ¿Qué se debe medir?

Chiavenato (2009) afirma

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
2. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados (p. 244)

### 2.1.5 Objetivo de la Evaluación del desempeño.

“El principal objetivo es ofrecer al empleado información sobre sus resultados, de modo que pueda perfeccionar su labor, sin que se reduzcan su independencia y motivación para realizar un trabajo satisfactorio”. (Amaru, 2008, p.150)

### 2.1.6 Métodos de la Evaluación del Desempeño

#### Los métodos tradicionales

Chiavenato Idalberto (2009) dice que las *escalas gráficas*, es una tabla de 2 columnas, en la primera se coloca los renglones o especificaciones a evaluar (comportamientos o actitudes que dan valor a la organización y al puesto de trabajo), los cuales han sido previamente definidos y graduados, y en la segunda la valoración o calificación de la evaluación del desempeño.

Una de las ventajas de este método es que es de fácil comprensión y aplicación simple, sin embargo, una desventaja es que no permite al evaluador mucha flexibilidad.

*Elección forzada*: Este surgió para eliminar la superficialidad y generalidad, que son característicos de la escala gráfica. Este método consiste en evaluar el desempeño por medio de bloques o frases que describen aspectos o comportamientos del empleado. El evaluador deberá escoger las frases de cada bloque y que sea la que más se aplique al desempeño del trabajador; es por esto el nombre de elección forzada.

Una de las ventajas de este método es que los evaluadores no necesitan entrenamiento para aplicarla, sin embargo, aquí el evaluado no tiene participación, lo cual califica como una desventaja.

*Investigación de campo*: Es un método tradicional más completo para evaluar el desempeño.

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Necesita de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para que juntos, evalúen el desempeño de los trabajadores.

Una de las ventajas de este método es que permite evaluar a fondo el desempeño y brinda una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff. Sin embargo, una de las desventajas de este método es que es un proceso lento y tardado y el empleado evaluado tiene poca participación.

*Los incidentes críticos:* Es un método muy sencillo que se basa en las características que representa el desempeño sumamente positivo (éxito) o negativo (fracaso). Este método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales (positivos o negativos). Entre las ventajas de este método destaca lo excepcional del desempeño, siendo que los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, y los negativos el mensaje es que deben ser eliminados o por lo menos corregidos, también es un método de fácil aplicación (no necesita mayor instrucción). La desventaja de este método se podría decir que no se enfoca en los aspectos normales del desempeño, sino como ya se dijo antes solamente en los excepcionalmente positivos o negativos del evaluado, por lo que aparenta ser una evaluación parcial.

*Listas de verificación:* Se trata de una lista de factores que debe considerar el evaluador respecto al trabajador que está evaluando. Esta lista funciona a la vez como un recordatorio para que el evaluador o gerente evalúe las características principales del empleado. Se dice que en la práctica se le conoce como una simplificación del método de escalas gráficas.

Como se puede observar, estos métodos tradicionales cuentan con algunas características que en la actualidad ya fueron superadas, por lo que estos han sido objeto de críticas, ya que son obsoletos, burocráticos y rutinarios.

Actualmente, las organizaciones buscan evaluaciones más motivadoras y que se les dé más participación a los empleados (evaluados), buscando métodos que vayan en base a los objetivos y

metas que ayuden tanto a la organización como para el empleado sujeto de evaluación o análisis; necesitamos un método que ayude a mejorar y motivar el comportamiento de los empleados para conseguir mejores resultados organizacionales.

#### 2.1.7 Métodos modernos de evaluación del desempeño

Chiavenato Idalberto (2009) indica que las restricciones o limitantes de los métodos tradicionales forzaron a las organizaciones a crear evaluaciones del desempeño con métodos creativos e innovadores, por ejemplo, la autoevaluación y autodirección, lo cual conlleva a un involucramiento del empleado en su propia evaluación y en consecuencia a su desarrollo y mejora continua.

#### 2.1.8 Evaluación participativa por objetivos

Este método moderno cuenta con una relación y visión proactiva, democrática, participativa, incluyente y motivadora, es decir, lo que necesitamos en las organizaciones hoy en día. Este método de evaluación consta de las siguientes seis etapas (Chiavenato Idalberto 2009).

- El formulario de objetivos consensuados: En este paso se declara el resultado que se desea alcanzar en un periodo determinado. Estos objetivos se establecen o formulan en conjunto del colaborador y gerente, y llegar a un consenso entre ambos. La superación de los objetivos trazados debe ser recompensado de alguna forma, para que el empleado se sienta motivado y convencido para llevar a cabo la dinámica. Aquí el desempeño se debe enfocar en lograr alcanzar los objetivos del colaborador por lo que los resultados de la evaluación dependerán de esto.
- El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto: El compromiso aquí es del empleado, en aceptar y trabajar por alcanzar los objetivos declarados en consenso con el evaluador.
- La aceptación del gerente respecto a la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: Una vez se tiene el compromiso del empleado en trabajar por alcanzar sus objetivos, se deben establecer los recursos necesarios para conseguir alcanzar los objetivos, ya que los objetivos sin recursos ni medios solamente son simples promesas que no se verán alcanzadas. Estos recursos se deben establecer como un compromiso entre



el gerente y el evaluado; los recursos podrían ser equipo, maquinaria, asesorías, capacitación, orientación en temas desconocidos, etc.

- El desempeño: Este es el comportamiento del empleado evaluado. Se trata de una estrategia personal para alcanzar los objetivos. Cada persona debe escoger sus medios para alcanzar los objetivos. En esta etapa el evaluado puede pedir al gerente consejo y orientación.
- Monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos: Es la medición constante de la consecución de los objetivos, para tener una idea clara de cómo van las cosas y el esfuerzo alcanzado del evaluado. Aquí el evaluado también debe poder monitorearse y medirse qué tanto ha avanzado respecto a sus objetivos trazados y el gerente debe ayudarlo.
- La realimentación intensiva y la evaluación continua en conjunto: Aquí también el gerente debe ayudar al evaluado, ya que es uno de los aspectos más importantes, porque es cuando el evaluado tiene una noción de cómo funciona para evaluar su desempeño.

#### 2.1.9 Ventajas de la evaluación del desempeño

Chiavenato Idalberto (2009) indica que entre las ventajas de la evaluación del desempeño se pueden mencionar:

- Por medio de la retroalimentación objetiva basada en los resultados se mejora el desempeño.
- Se puede llegar a saber quiénes realmente merecen aumentos o recompensas por su buen desempeño.
- Se detectan las necesidades de capacitación de los empleados para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.
- Se conoce si el empleado debe ser reubicado de puesto para mayores responsabilidades.
- Se pueden identificar los problemas o desafíos externos que podrían estar afectando el rendimiento laboral, tales como familia, finanzas, salud, etc.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores.

- Comprobar si el proceso de reclutamiento y selección de personal fue eficaz al contratar al empleado.

## 2.2 Competencias

“Una competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos”. (Gutiérrez, 2010, p.4)

## 2.3 Competencias laborales

“Son los atributos que tiene o debe tener una persona para desempeñar las responsabilidades o funciones de su cargo”. (Amaru, 2008, p.141)

“Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”. (CAPLAB, 2004, p.14)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio”. (Gutiérrez, 2010, p.5)

## 2.4 Organización no gubernamental

Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. (CINU, 2017)

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Método**

El método de investigación que se estará desarrollando en esta investigación es mixta, puesto que se va a recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos de la organización. Y se estarán utilizando herramientas como encuestas, entrevistas, y análisis de documentos que WCS pueda brindarnos para la realización de la presente investigación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010) afirma

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 546)

#### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación será de campo, ya que se recolectarán datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, a través de las técnicas de recolección, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación.

#### **3.3 Nivel de investigación**

Por su nivel, la presente investigación se considera descriptiva, ya que se estará desarrollando el tema de la evaluación del desempeño como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales en una Organización No Gubernamental.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2010, p.546)

### 3.4 Variables de la investigación

- Variable dependiente: El desarrollo de competencias laborales.
- Variable independiente: La evaluación del desempeño como indicador de análisis.

### 3.5 Hipótesis

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales en una Organización No Gubernamental.

### 3.6 Análisis de factibilidad y viabilidad

Una vez analizados los objetivos, la presente investigación se considera factible y viable, ya que se dispone de los recursos y medios necesarios para desarrollar la investigación.

### 3.7 Muestreo

La presente investigación se realizará por medio del muestreo no probabilístico, ya que, en este tipo de muestreo, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación. En esta investigación la unidad de análisis serán los empleados que conforman los distintos departamentos de WCS Guatemala.

### 3.8 Técnicas de la investigación

La forma en que se piensa obtener la información para la presente investigación, es aplicando los instrumentos de investigación tales como análisis de documentos, encuestas y entrevistas al personal de los distintos departamentos de WCS Guatemala.

### 3.9 Sujetos de la investigación

Los sujetos a investigar en el presente estudio son 11 personas de los distintos departamentos de WCS Guatemala.

### 3.10 Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se estarán utilizando para poder desarrollar la presente investigación serán encuestas, entrevistas y análisis de documentos.

### 3.11 Procedimiento

La investigación se llevará a cabo de la forma siguiente:

Se solicitará el permiso respectivo al Director de WCS Guatemala para tener acceso a los datos para la presente investigación, y que se nos permita realizar el análisis de documentos, entrevistas y encuestas al personal de WCS Guatemala. Una vez obtenido el debido permiso, se procederá a realizar la investigación para este estudio.

### 3.12 Cronograma

Cronograma Actividad / Semana	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitud del permiso respectivo para tener acceso a la información de la organización y realización de la investigación		X														
Aplicación de encuestas				X												
Aplicación de entrevistas					X											
Análisis de documentos						X										
Compilación y análisis de información recolectada							X									
Procesamiento de datos								X	X							
Análisis de datos y presentación de resultados										X	X					
Elaboración del documento final												X	X	X		

## Capítulo 4

### Presentación y discusión de la investigación

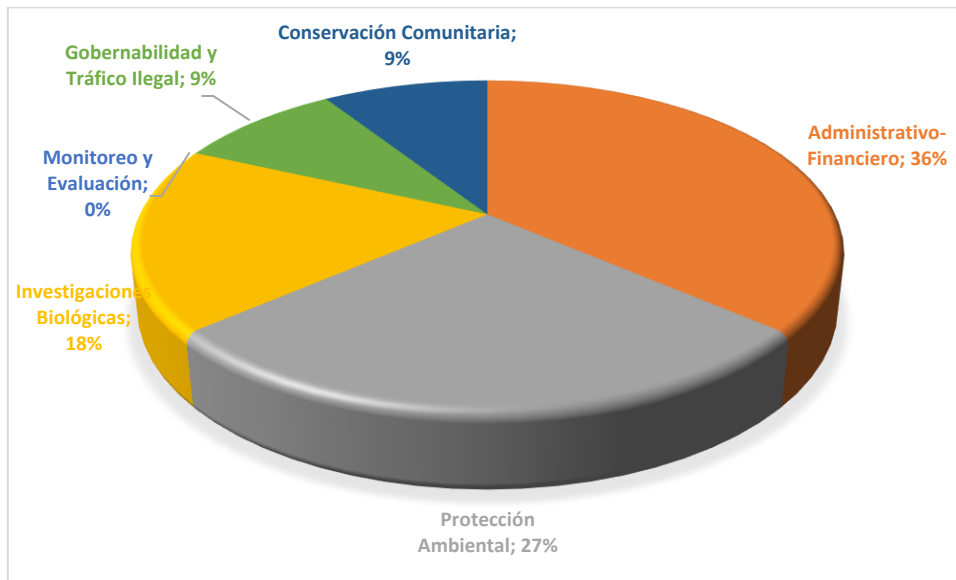
#### 4.1 Presentación de resultados

Se aplicaron los instrumentos de investigación para obtener la información sujeta a análisis, entre ellos, encuestas, entrevista y análisis de documentos.

Los resultados que muestran las gráficas siguientes, fueron obtenidos mediante una encuesta hecha al personal de la WCS Guatemala, la cual se aplicó a una muestra representativa de once personas, entre ellos a personal de los departamentos: Administrativo-Financiero, Protección Ambiental, Investigaciones Biológicas, Gobernabilidad y Tráfico Ilegal, y Conservación Comunitaria.

Gráfica No. 1

¿Cuál es tu área o departamento de trabajo?



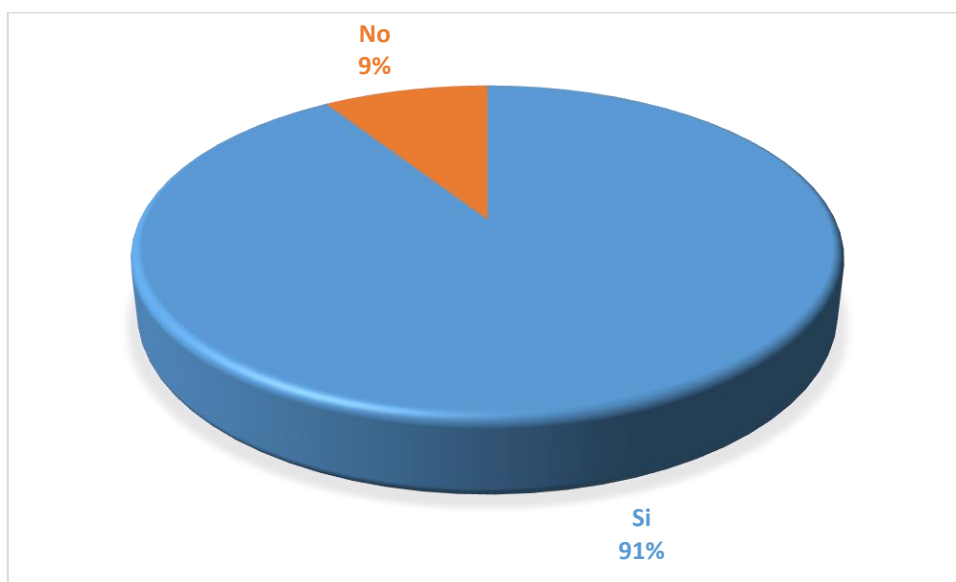
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, para la presente investigación, fue encuestado personal de los distintos departamentos de WCS Guatemala, representado en un 37% por el Departamento Administrativo

Financiero, 27% el Departamento de Protección Ambiental, 18% lo representa el Departamento de Investigaciones Biológicas, seguido por un 9% para cada uno de los Departamentos de Conservación Comunitaria y el Departamento de Gobernabilidad y Tráfico Ilegal.

Gráfica No. 2

¿Ha escuchado hablar de la evaluación del desempeño?



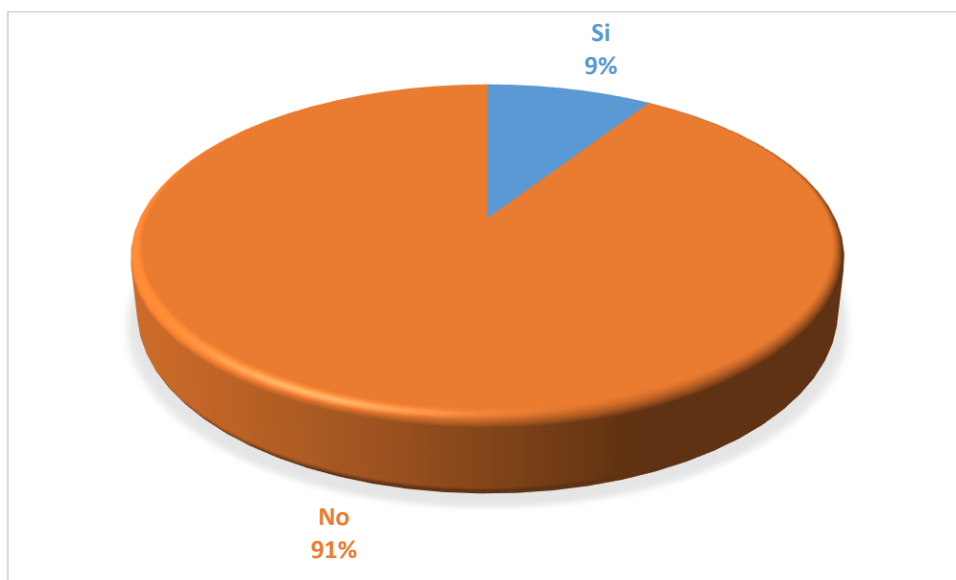
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 2 muestra que el 91% de los encuestados ha escuchado hablar de la evaluación, mientras que un 9% no ha escuchado sobre esta.



Gráfica No. 3

¿Durante los tres últimos años de laborar en esta organización, ha sido evaluado según su desempeño?

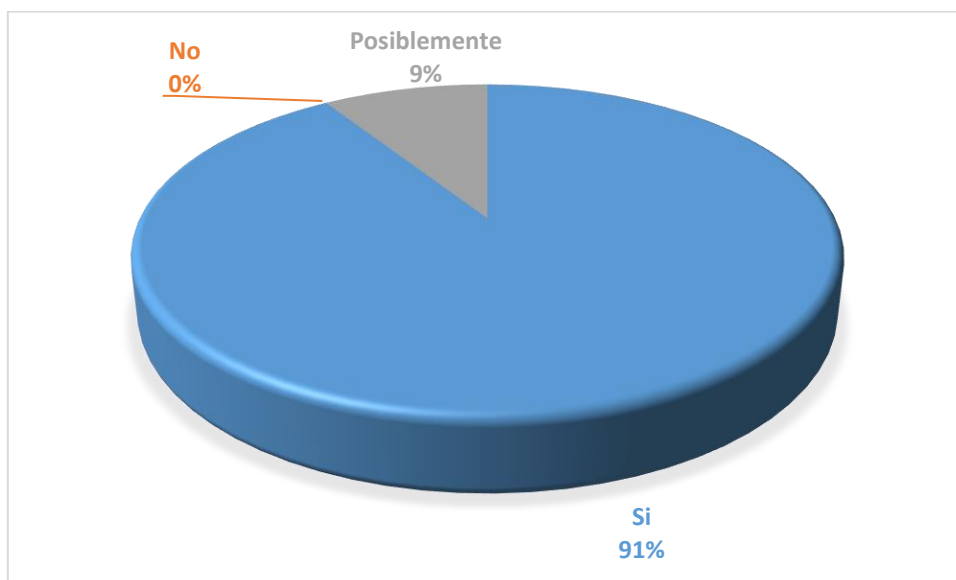


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la gráfica anterior solo el 9% del personal ha sido evaluado según su desempeño en los últimos tres años, mientras que el 91% no ha sido evaluado.

Gráfica No. 4

¿Considera que la evaluación del desempeño es una herramienta que puede ayudarle en alguna forma en su trabajo?

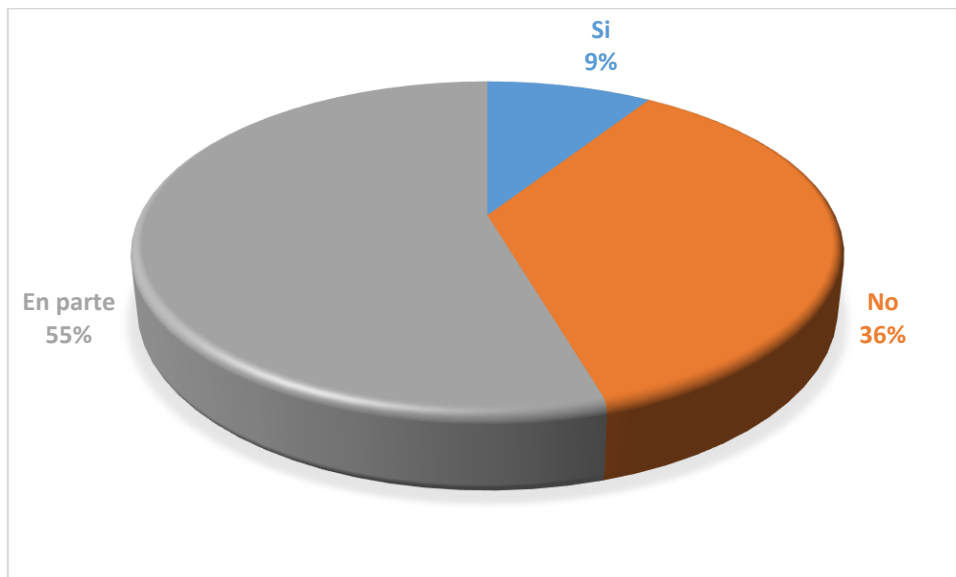


Fuente: Elaboración propia

Un 91% de los encuestados confirmaron que “sí”, la evaluación del desempeño es una herramienta que puede ayudar en alguna forma a su trabajo; mientras tanto un 9% respondieron que “posiblemente”.

Gráfica No. 5

¿Conoce la organización cuáles son sus objetivos profesionales y personales?



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los colaboradores encuestados indicaron que la organización conoce solo en parte cuáles son sus objetivos profesionales y personales, un 36% dice que la organización no los conoce, mientras solamente un 9% indica que sí.

Gráfica No. 6

¿Estaría dispuesto a dar a conocer a su organización sus objetivos personales y profesionales?



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los colaboradores si estarían dispuestos a dar a conocer a su organización sus objetivos personales y profesional, la mayoría indicó estar “muy dispuestos”, estando esta respuesta representada en un 91%; mientras un 9% del total encuestado dijeron estar “poco dispuestos.

Gráfica No. 7

¿Qué tanto considera que le ayudaría recibir retroalimentación sobre su desempeño?

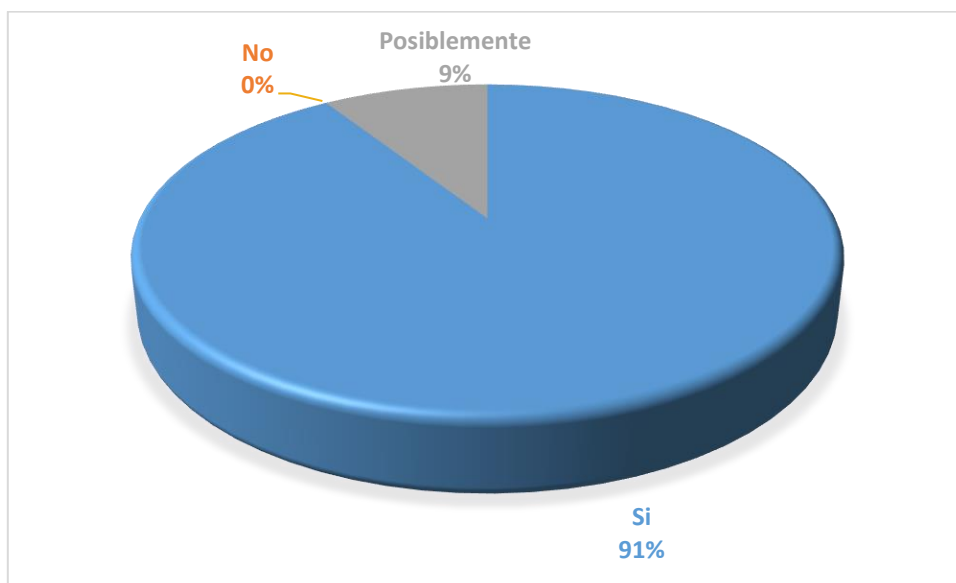


Fuente: Elaboración propia

Un 91% de los encuestados indicaron que “les ayudaría mucho” recibir retroalimentación sobre su desempeño; un 9% indicó que solo les “ayudaría en parte”; y nadie de los encuestados (0%) indicó que “no les ayudaría en nada”.

Gráfica No. 8

¿Considera que la evaluación del desempeño podría ayudar a la organización de alguna forma para alcanzar sus objetivos profesionales?



Fuente: Elaboración propia

Cuando se les preguntó a los empleados si consideraban que la evaluación del desempeño podría ayudar a la organización de alguna forma para alcanzar sus objetivos profesionales, un 91% indicó que “sí” podría ayudar; mientras que un 9% indicó que “posiblemente”; y ninguno de los empleados indicó que “no”.

Gráfica No. 9

¿En qué medida considera que la organización puede ayudarle a mejorar su rendimiento?

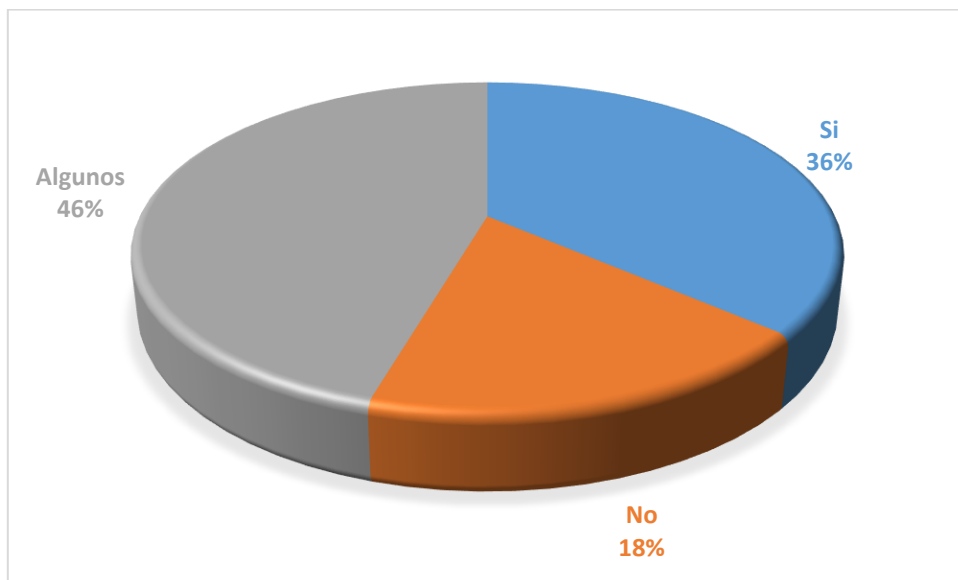


Fuente: Elaboración propia

Se preguntó a los empleados en qué medida consideraban que la organización puede ayudarles a mejorar su rendimiento, el 91% indicaron que les ayudaría “en mucho”; solo un 9% indicó que les ayudaría “en poco”; y ninguno (0%) de los encuestados indicaron que “en nada”.

Gráfica No. 10

¿Sabe usted qué aspectos o competencias debe mejorar en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

El 46% de los encuestados indicaron saben “algunos” aspectos o competencias debe mejorar en su trabajo; mientras un 36% dijo que “sí” saben qué es lo que deben mejorar y un 18% definitivamente indican que “no” lo saben.



Los resultados que muestran a continuación son resultados de una **entrevista** realizada a tres (3) colaboradores de WCS-Guatemala sobre la evaluación del desempeño.

*Pregunta 1.* ¿Considera usted que la evaluación del desempeño podría funcionar como una herramienta para indicar el desarrollo de competencias laborales?... ¿Por qué?

Respuesta: los tres entrevistados indicaron que sí, que la evaluación del desempeño podría funcionar como una herramienta para identificar el desarrollo de competencias laborales. El entrevistado No. 1 indicó que esa evaluación muestra si el personal a cargo se está desempeñando en el puesto contratado; por su parte, el entrevistado No. 2 dijo que por medio de los resultados de las evaluaciones se puede saber si las competencias son buenas o necesitan ser reforzadas y en qué áreas; y por último el entrevistado No. 3 indicó que se puede conocer qué tanto el empleado ha avanzado.

*Pregunta 2.* ¿Considera que será de beneficio realizar evaluaciones del desempeño a los empleados de esta organización por lo menos una vez al año?... ¿Por qué?

Respuesta: Las tres personas que fueron entrevistados consideran que sí será de beneficio realizar evaluaciones del desempeño a los empleados de la organización una vez al año. El entrevistado No. 1 dijo que eso ayuda a tener retroalimentación para saber si se está o no llenando las expectativas del puesto; el entrevistado expresó que, será de beneficio primero porque es sano conocer y retroalimentarnos en cuanto a nuestro trabajo y segundo para que no nos acomodemos en cuanto a nuestro rendimiento y resultados por no estar siendo monitoreados; finalmente el entrevistado No. 3 indicó que será de beneficio, para conocer un poco más sobre la evolución y expectativas del personal.

*Pregunta 3.* ¿Considera que este tipo de herramientas son solamente pérdida de tiempo?... ¿Por qué?

Respuesta: Dos de los tres entrevistados indicaron que este tipo de herramienta no es una pérdida de tiempo, uno de ellos indicó que parar un rato para analizar si se está haciendo bien el trabajo nunca es una pérdida de tiempo; la otra persona entrevistada indicó que ella sí es evaluada una vez al año como mandato de la sede al igual que el director de la organización en Guatemala, y que opina que estas evaluaciones le han estimulado a ir formando nuevas metas/objetivos, y que también le ha ayudado la retroalimentación de su desempeño, también expresó que sería muy beneficioso que en Guatemala lo implementen para el resto de Guatemala.

El tercer entrevistado cuando se le preguntó si considera este tipo de herramientas como solamente una pérdida de tiempo, indicó que depende de si no son muy extensas y son objetivas y prácticas, que estas vayan al grano (sencillas). Indicó que si las evaluaciones son muy extensas se vuelve una tortura para todos, ya que la mayor parte del tiempo la gente está muy ocupada, también existe personal en la organización que no sabe leer ni escribir. Expresó su preocupación en que, si la organización no tiene financiamiento para compensar o retribuir los logros de los empleados, podría llegar a desmotivar y ser considerado solamente pérdida de tiempo que no se ve recompensado.

*Pregunta 4.* ¿De qué forma la organización podría ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales y personales? (retroalimentándolos, motivándolos, reconociendo sus logros, etc.).

Respuesta: Uno de los entrevistados indicó que la organización podría ayudar con retroalimentación, motivación, reconociendo sus logros, brindando salarios justos, ofreciendo crecimiento profesional, facilidades para estudiar, brindando capacitaciones periódicas.

Por su parte el segundo entrevistado indicó que la organización podría ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos por medio de la retroalimentación, ya que muchas veces no saben si es correcto o no su desempeño, e indica que la motivación también es un buen estimulante para los empleados, sobre todo reconocer sus logros y ayudarlos a superar obstáculos. El tercer entrevistado indicó que la mejor forma que podría ayudar la organización es por medio de la retroalimentación.

*Pregunta 5. ¿Cómo podría saber la organización si los empleados están cumpliendo o no las expectativas del puesto que ocupan?*

Respuesta: Dos de los entrevistados concordaron en que la organización puede saber si los empleados están cumpliendo o no con las expectativas de sus puestos por medio de evaluaciones del desempeño, mientras que uno de los entrevistados indicó que podría ser por medio de sus resultados a lo largo del tiempo en su trabajo.

*Pregunta 6. ¿Le gustaría saber en qué aspectos podría mejorar su trabajo para que pueda perfeccionar su labor?*

Respuesta: Los tres entrevistados coincidieron en que sí les gustaría saber qué aspectos podrían mejorar. Uno de los entrevistados indicó que cualquier empleado proactivo necesita de esa información; otro indicó que también ayudaría no solo saber qué aspectos se deben mejorar, sino también recibir retroalimentación o capacitación en los temas débiles.

Como parte de la investigación, se llevó a cabo un análisis de documentos de la organización en estudio, y los resultados que muestran a continuación.

Los resultados o dictámenes de auditoría del año 2015 y 2016 analizados de WCS Guatemala, en conclusión, indican que la contabilidad de la Institución ha sido registrada correctamente y apegada a las normas legales vigentes y que sus operaciones y estimaciones contables están de acuerdo a Normas de Auditoría y Principios de Contabilidad generalmente aceptados. Un hallazgo en las recomendaciones finales es que indica la auditoría del 2015, es que se debe mantener al día los libros contables y fiscales de manera impresa.

En la auditoría del 2016, uno de los hallazgos que se puede resaltar está las observaciones del auditor, indicando que es necesario por políticas de Control Interno que toda la documentación que se adjunte a un vale esté debidamente firmada, comenzando desde la solicitud de fondos hasta los documentos de liquidación de gastos.

En relación con los gastos que se amparan con documentos emitidos en el exterior, son necesarios e indispensables como mínimo los siguientes requisitos:

- Que sea un documento legal del país de origen y que contenga los datos generales del vendedor y comprador, así como la descripción de los bienes o servicios adquiridos debidamente valorados.
- Que se adjunte el tipo de cambio de Dólares Americanos a Quetzales de fecha del documento para poderlo reflejar en Quetzales que es la moneda nacional.
- La persona que recibe el reintegro, debe firmar un recibo simple o con membrete de la Entidad, en donde se indique que las compras o servicios son propiedad de la organización.

Al igual que en la auditoría del 2015, se recalca que deben mantener al día los libros contables y libros fiscales de manera impresa.

## 4.2 Discusión de resultados

Retomando el problema que motivó el presente estudio de investigación, basado en la necesidad que presenta WCS de alcanzar la misión organizacional, es sumamente necesario e importante que en WCS Guatemala cuenten con una evaluación del desempeño para todos sus colaboradores como un indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales, ya que son pasos fundamentales en el desarrollo organizacional.

Los resultados de la investigación realizada indican también que sí es necesario aplicar esta herramienta y lo más importante es que los colaboradores según los resultados de las encuestas y entrevistas están en su mayoría de acuerdo con su aplicación.

Chiavenato (2009)

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar,

las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p. 245)

La evaluación del desempeño es una herramienta útil para WCS Guatemala, ya que le permitirá obtener un indicador de análisis para medir formalmente el desarrollo de las competencias del personal. Los resultados que reflejen las evaluaciones del desempeño servirán como insumo para los directores o tomadores de decisiones, como también al mismo empleado, ya que podrán conocer las fortalezas y debilidades que deben ser reforzadas, retroalimentadas o premiadas según corresponda.

### 4.3 Conclusiones

Derivado de los hallazgos e investigación del presente estudio se concluye en que:

1. Según la teoría, la evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como indicador de análisis para el desarrollo de competencias laborales y organizacionales que puede ser de mucho beneficio para cualquier colaborador u organización que la aplique.
2. Los beneficios de poner en práctica una evaluación del desempeño tanto para la organización como para el empleado son alentadores, ya que les permitirá mejorar la comunicación por medio de la retroalimentación, como también se puede llegar a descubrir qué personas merecen recompensas por su buen desempeño y quienes necesitan capacitación para ser reforzados y mejorar sus competencias.
3. Acorde a la naturaleza de la organización, la evaluación participativa por objetivos puede ser un tipo de evaluación del desempeño que WCS Guatemala podría diseñar y poner en práctica para su organización, ya que según los resultados de la investigación necesitan que sea algo sencillo, práctico, y que no requiera invertir demasiado tiempo para llevar a cabo la evaluación.

## Referencias Bibliográficas

1. Amaru, A. (2008). *Administración para Emprendedores-Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. (1era. ed.)*. Pearson Education, Inc. México.
2. Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
3. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. (3era. ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana.
4. Evans J. & Lindsay W. (2008) *Administración y Control de Calidad. (7ª. ed.)*. Cengage  
a. Learning Editores, S.A. de C.V. México D.F.
5. Giraldo, C. (2004) *Creación de un Modelo de Evaluación del Desempeño Bajo la Teoría de*  
*a. las Competencias*. Medellín.
6. Gutiérrez E. (2010) *Habilidades Conocimientos y Aptitudes (1era. Ed.)*. Ecoe Ediciones.  
a. Bogotá.
7. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*  
(5ta.  
*a. ed.)*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.
8. Hellrigel, H., Jackson S., y Slocum, J. (2009). *Administración Un Enfoque Basado en*  
*a. Competencias*. (11ava. ed.) Cengage Learning Editores, S.A. Mexico D.F.

9. Varela, R., & Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos-  
a. Enfoque Latinoamericano. México. Editorial Orentice Hall.*
10. Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos.* McGraw-Hill  
a. Interamericana.
11. CAPLAB. (2004). *La Formación por Competencias Laborales.* (2da. ed.). CAPLAB,  
Lima.
12. Figueroa, X. (2008). *Modelo de Evaluación del Desempeño 360 grados para aplicar en el  
área Administrativa de una ONG.* Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de  
Guatemala. Recuperado el día 22 de julio de 2017 del sitio web:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3208.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf)
13. Iturralde, J. (2001) *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados  
del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS  
Ltda.* Trabajo de graduación, Universidad Técnica de Ambato-Ecuador. Recuperado el día  
22 del mes de julio del 2017 del sitio web:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
14. Centro de información de las Naciones Unidas. En *¿Qué es una ONG?*. Recuperado el día  
16 de Julio del 2017 del sitio web:  
<http://www.cinu.mx/ongs/index/>
15. Wildlife Conservation Society (2013). 2020 Strategic Plan-Internal Working Document.  
a. New York: Working Groups.



## **Anexos**

## Anexo 1

### Modelo de la encuesta realizada



Universidad Panamericana de Guatemala

Encuesta sobre la Evaluación del Desempeño.

Apreciado colaborador: A continuación, presentamos una serie de preguntas las cuáles solicitamos sean respondidas subrayando la opción con la mayor objetividad posible. Agradecemos su tiempo y disponibilidad.

- 1) ¿Cuál es tu área o departamento de trabajo?
  - a) Departamento Administrativo-Financiero
  - b) Departamento de Protección Ambiental
  - c) Departamento de Biología
  - d) Departamento de Tráfico Ilegal de Vida Silvestre
  - e) Departamento de Gobernabilidad
  - f) Otro (especifique)\_\_\_\_\_
  
- 2) ¿Ha escuchado hablar de la evaluación del desempeño?  
Si  
No
  
- 3) ¿Durante los tres últimos años de laborar en esta organización, ha sido evaluado según su desempeño?  
Si  
No
  
- 4) ¿Considera que la evaluación del desempeño es una herramienta que puede ayudarle en alguna forma en su trabajo?  
Si

No

Posiblemente

5) ¿Conoce la organización cuáles son sus objetivos profesionales y personales?

Si

No

En parte

6) ¿Estaría dispuesto a dar a conocer a su organización sus objetivos personales y profesionales?

Muy dispuesto

Poco dispuesto

Nada dispuesto

7) ¿Qué tanto considera que le ayudaría recibir retroalimentación sobre su desempeño?

Ayudaría mucho

Ayudaría en parte

No me ayudaría en nada

8) ¿Considera que la evaluación del desempeño podría ayudar a la organización de alguna forma para alcanzar sus objetivos organizacionales?

Si

No

Posiblemente

9) ¿En qué medida considera que la organización puede ayudarle a mejorar su rendimiento?

En mucho

En poco

En nada

10) ¿Sabe usted que aspectos o competencias debe mejorar en su trabajo?

Si

No

Algunos

## Anexo 2

### Modelo de la entrevista realizada



Universidad Panamericana de Guatemala

Entrevistas sobre la Evaluación del Desempeño.

Estimado colaborador: A continuación se le realizará una entrevista en base a una serie de preguntas, a las cuales se le pide responder con objetividad. Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista # \_\_\_\_\_

- 1) ¿Considera usted que la evaluación del desempeño podría funcionar como una herramienta para indicar el desarrollo de competencias laborales? ...porqué?

---

---

---

---

---

- 2) ¿Considera que será de beneficio realizar evaluaciones del desempeño a los empleados de WCS por lo menos una vez al año? ...porqué?

---

---

---

---

---

- 3) ¿Considera que este tipo de herramientas son solamente pérdida de tiempo? ...porqué?

---

---

---

---

---

4) ¿De qué forma la organización podría ayudar los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales y personales? (retroalimentándolos, motivándolos, reconociendo sus logros, etc.)

---

---

---

---

---

5) ¿Cómo podría saber la organización si los empleados están cumpliendo o no las expectativas del puesto que ocupan?

---

---

---

---

---

6) ¿Le gustaría saber en qué aspectos podría mejorar su trabajo para que pueda perfeccionar su labor?

---

---

---

---

---

### Anexo 3

#### Modelo del formato de análisis de documentos



Universidad Panamericana de Guatemala

Análisis de documentos.

A continuación, se detallan los hallazgos durante el análisis de los siguientes documentos:

Documento analizado	Hallazgo
1) Resultados de auditoría últimos 2 años:	
2) Reporte de informes presentados a oficinas centrales últimos 2 años:	
3) Reportes a donantes y sus dictámenes:	