



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL
MÉTODO 360°, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA**

Verónica Fernández Hernández

Asesorado por el Ing. José Luis Duque Franco

Guatemala, mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL
MÉTODO 360°, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

VERÓNICA FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ LUIS DUQUE FRANCO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR	Ing. Fernando Méndez Quiñonez
EXAMINADOR	Ing. Sergio Giovanni Gatica
EXAMINADOR	Ing. Alfonso del Busto Maza
SECRETARIO	Ing. Francisco J. González López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL
MÉTODO 360° PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA**

Tema que me fue asignado por la Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 10 de abril de 2015.

Verónica Fernández Hernández



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



000100

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226

AGS-MGIPP-0005-2015

Guatemala, 10 de abril de 2015.

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de **Ingeniería Industrial**
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Verónica Hernández Hernández** carné número **88-16011**, quien optó la modalidad del **“PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO”**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

“Id y enseñad a todos”

MSc. Ing. José Luis Duque Franco
Asesor (a)

Ing. JOSÉ LUIS DUQUE FRANCO, M.Sc.
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5459

MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Director
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo
/la



REF.DIR.EMI.081.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL MÉTODO 360° PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA**, presentado por la estudiante universitaria **Verónica Fernández Hernández**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL MÉTODO 360º PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA**, presentado por la estudiante universitaria: **Verónica Fernández Hernández**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic García
Decano

Guatemala, 26 de mayo de 2015



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la luz que ilumina el camino de mi vida y mi fuente de inspiración y fortaleza.
Ángel de la guarda	Por acompañarme a diario y protegerme siempre.
Mis padres	Carlos Francisco Fernández y María Brígida Hernández Pérez. Por su amor incondicional, sabiduría al orientarme y ser ejemplo para mi vida.
Mi esposo	José Feliciano Felipe León, por el amor, apoyo, respeto y estimación que siempre me ha manifestado.
Mis hijos	José Alejandro, Juan Francisco, Carlos Esteban y Cristina María Felipe Fernández, por ser los ángeles que le dan sentido a mi vida.
Mis hermanos	Porque el cariño y apoyo que me han brindado, ha sido la energía necesaria para salir adelante en los momentos difíciles de mi vida y ser regocijo en los felices.

Mis suegros

Por haberme recibido en su seno familiar con cariño, respeto y principalmente por haber formado el corazón de mi esposo.

Mis cuñados

Por su cariño y estimación.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser el alma máter que me brindó la oportunidad de ser una profesional útil a la sociedad.
Facultad de Ingeniería	Por proveerme de las competencias necesarias para formarme como profesional.
Amigos y compañeros de estudio	Por animarme constantemente a culminar mi meta.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1. Descripción del problema	9
3.2. Formulación del problema	9
3.3. Delimitaciones	10
3.4. Viabilidad.....	11
3.5. Consecuencias.....	11
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS	15
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	17
7. ALCANCES.....	19
8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	21

8.1.	Fundamentos de la administración educativa	21
8.1.1.	Concepto	21
8.1.2.	Objetivo	22
8.1.3.	Principios.....	22
8.1.4.	Función.....	23
8.1.5.	La institución educativa	24
8.1.6.	Gestión educativa.....	25
8.1.7.	Departamento administrativo.....	27
8.2.	Gestión del talento humano	28
8.2.1.	Concepto	28
8.2.2.	Evaluación del desempeño	30
8.2.3.	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	33
8.2.4.	Métodos modernos de evaluación del desempeño.....	34
8.2.5.	Método de evaluación 360°	35
8.3.	Calidad total	36
8.3.1.	Calidad del servicio al cliente	38
8.3.2.	Desempeño laboral	39
8.3.3.	Desempeño individual	40
8.3.4.	Satisfacción laboral	40
8.3.5.	Satisfacción del cliente	41
9.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO	43
10.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	47
11.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	55

12.	CRONOGRAMA.....	59
13.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO Y RECURSOS NECESARIOS	61
14.	REFERENCIAS.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Principios de la administración educativa.....	23
2.	Dimensiones de la gestión educativa	26
3.	Gestión del talento humano	29
4.	Funciones de la gestión del talento humano	30
5.	Modelo de evaluación 360°	36
6.	Calidad total	37
7.	Cronograma	59

TABLAS

I.	Métodos tradicionales	34
II.	Métodos modernos.....	35
III.	Operacionalización de la variable independiente	49
IV.	Operacionalización de la variable dependiente	50
V.	Descripción de fases	51
VI.	Técnicas de análisis de información.....	55
VII.	Recursos financieros.....	62

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Calidad	Es el grado de aceptación o satisfacción que proporciona un producto o servicio a las necesidades y expectativas del cliente.
Ciente interno	Es el miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.
Ciente externo	Es aquel que utiliza o disfruta de los servicios de la institución, así como también son todos aquellos clientes con los cuales las organizaciones en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.
Colaborador	Persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.
Desempeño individual	Es el resultado del desarrollo del talento de los individuos que integran la organización. Esta orientado al logro de los resultados, transformándose en fuerza productiva, sistemas de trabajo, filosofía, cultura organizacional, la forma en la que se ejerce el liderazgo, los sistemas de recompensa, la tecnología y las funciones de los diferentes departamentos

están dispuesta, en forma armoniosa, a orientar su esfuerzo hacia el cumplimiento de dichos resultados.

Educación

Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen.

Eficiente

Que realiza o cumple un trabajo o función a la perfección.

Evaluación

Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

Gestión

Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Organización

Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Servicio

Trabajo especialmente cuando se hace para otra persona.

Talento

Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

RESUMEN

A través de la descripción del método actual se determina la forma en que se evalúa el desempeño del personal administrativo de la institución educativa privada y la incidencia que los resultados tienen en la calidad de servicio prestado al cliente, lo cual sirve de base para el estudio planteado.

Este diseño de investigación propone que la aplicación de un método de evaluación del desempeño laboral eficiente permita retroalimentar al colaborador en su desempeño individual, proporcionándole información valiosa sobre sus debilidades o aciertos en el logro de las competencias pactadas con la gerencia para el puesto. Luego, puede obtener la capacitación o desarrollo necesario así como las promociones, aumentos salariales, o planes de carrera, permitiéndole experimentar satisfacción laboral, y así realizar una mejora continua en el servicio al cliente lo que trae como condición inmediata la satisfacción del cliente y por ende beneficios a la institución.

Se considera además que el método que mejor se ajusta a las necesidades de la institución es el de 360° ya que hace un análisis de la forma en que tanto clientes internos como externos observan el desempeño del colaborador. Los resultados de la evaluación se pueden ver bajo diferentes perspectivas ofreciendo un panorama más objetivo de la misma.

1. INTRODUCCIÓN

El presente diseño de investigación trata de la sistematización de los procedimientos de evaluación del talento humano a través del método de evaluación 360° para una institución educativa privada y su incidencia en el mejoramiento de la calidad de servicio. El sistema de evaluación a adoptar es válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque identifica los elementos relacionados con el desempeño, los mide y proporciona retroalimentación a los colaboradores, para comprender en qué medida se están alcanzando los objetivos de la institución educativa.

En la institución educativa privada, las evaluaciones son informales, basadas en el quehacer diario y han sido de ayuda pero insuficientes, sobre todo en el área administrativa, lo que conduce a la necesidad de fortalecer este sistema de evaluación.

Contando con un sistema formal y sistemático de medición, evaluación y retroalimentación, la dirección puede identificar a los colaboradores del área administrativa que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, definir fortaleza y debilidades existentes, determinar las necesidades de capacitación, evaluar el logro de las metas, mejorar la comunicación y reforzar la estructura de autoridad entre otros.

La investigación tiene como finalidad mejorar la calidad de servicio del personal del área administrativa de la Institución, lo que redundará en un nivel de atención eficiente al cliente, por lo tanto en su satisfacción.

Por cuestiones de alcances de la investigación el estudio se limitará a la entrega del “Diseño de la investigación de un sistema de evaluación del desempeño del talento humano a través de la metodología 360°”, ya que el proceso de implementación se limitará al momento en que lo considere conveniente el Consejo Directivo de la institución educativa privada.

El contenido está integrado por tres capítulos: el capítulo 1 está conformado por el marco teórico el cual se divide en tres temas básicos que se describen brevemente a continuación.

- Fundamentos de la administración educativa: se define a la institución educativa desde la perspectiva de empresa, que tipos de instituciones existen y cómo se introducen estos conceptos dentro del sistema de educación.
- Gestión del talento humano: se describen las funciones de la administración del talento humano: vinculación, mejoramiento, desarrollo de personal, sistemas de control y desvinculación, llegando a definir que el desempeño laboral no es más que el resultado de un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el colaborador.
- Calidad total: explica cuál es la relación que existe entre calidad total, calidad de servicio al cliente, desempeño individual, satisfacción laboral y satisfacción del cliente.

Capítulo 2: situación actual en la que se describe el proceso de evaluación del desempeño del talento humano utilizado por la Institución educativa privada,

definiendo sus ventajas y desventajas, así como la incidencia que tiene en la calidad de servicio prestado por el personal administrativo.

Por último se expone, en el capítulo 3: diseño de un sistema de evaluación del desempeño del talento humano a través del método 360°, definiendo la justificación, objetivos institucionales, políticas de evaluación del desempeño, análisis de puestos, así como los procesos de aplicación y gestión.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El método de evaluación del desempeño 360° se ha utilizado en la solución de varios problemas, en casos de trabajos de graduación en las áreas de maestría o doctorado se han generado investigaciones acerca del beneficio en el rendimiento de los colaboradores al aplicar esta forma de evaluación.

“Acosta (2012) realizó un trabajo de investigación y tuvo como principal objetivo el diseño de una propuesta de instrumento de evaluación del desempeño de los docentes de la I etapa del área de español del Colegio Academia Merici. Propone que la evaluación del desempeño valora sistemáticamente el cargo que posee cada persona en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados a alcanzar, ya que la misma debe realizarse siempre con proporción al perfil del puesto que ocupa para luego dar la retroalimentación y comentar los progresos del evaluado”.

“Arriola (2005) propone en su investigación que la aplicación de la evaluación del desempeño debe realizarse en los ámbitos siguientes: 1. Medición del nivel de satisfacción de los padres de familia. 2. Programas de capacitación para docentes con base en resultados de evaluación del desempeño. 3. Incentivos laborales con base en resultados. Creando una cultura de evaluación que sea parte de la vida de la institución”.

“Cornelio (2011) en su tesis recomienda: 1. Realizar una evaluación de 360° a nivel administrativa. 2. Tener entrevistas directas con los jefes, colegas y supervisores para conocer en detalle lo pensado sobre su desempeño laboral.

3. Hacer estudios experimentales, con la variable evaluación del desempeño, para conocer cómo impacta esta con otras variables”.

“García (2011) recomienda en su investigación cuyo propósito fue analizar el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo del Liceo Bolivariano que: 1. Se debe dar a conocer a todo el personal de la institución las descripciones de cargos, que les permita tener un conocimiento previo de las funciones y responsabilidades que estos poseen antes de juzgar su rendimiento. 2. La descripción de cada puesto debe ser cuidadosamente revisada para la aplicación adecuada de la medición de rendimiento. 3. Se debe comunicar formalmente los resultados a cada empleado al finalizar el proceso de evaluación, preferiblemente por medio de una entrevista de retroalimentación de forma oral y por escrito. Dichos resultados deben ser notificados por el supervisor inmediato de cada empleado, quien debe también comunicar planes de mejora para corregir las debilidades encontradas en el proceso”.

“Ibarra (2004) sugiere que se deben tomar en cuenta las variables que afectan la satisfacción de los clientes y lograr los cambios pertinentes que permitan la excelencia en todos los niveles, con el fin de tenerlos satisfechos con el servicio que se brinda en todo momento”.

“Hernández, Herrera & Moccia (2006) encuentran a través de su investigación, que existe concordancia positiva y significativa entre las variables de satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción del cliente a través de los resultados de su estudio, para una empresa de servicios”.

“Pérez (2009) en cuya tesis concluye que la evaluación del desempeño es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y

comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo, así como para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer las áreas de la empresa a mejorar”.

“Soto (2009) el propósito de esta investigación, fue analizar la satisfacción laboral del personal docente en la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia recomendando: crear un sistema de recompensas o reconocimientos como incentivos por logros obtenidos a los docentes y de esa manera contrarrestar ese elemento que influyó de manera baja en los resultados obtenidos, para lograr estimular su motivación en lo que hacen, ya que no siempre es lo económico lo que genera satisfacción en el individuo”.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Descripción del problema

La aplicación de un método de evaluación del desempeño que no responde a las necesidades y expectativas de la institución educativa impide que se obtenga un proceso eficiente en la gestión administrativa y técnica del personal administrativo con respecto de: actitud, comportamiento, competencias y rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Se ha detectado que debido a la reestructuración de personal y disminución del mismo, con el objetivo de optimizar el área administrativa de la Institución educativa privada, se han generado problemas en la definición de funciones, tales como duplicidad de actividades e incapacidad en el alcance de los objetivos de la Institución. Estas situaciones inciden directamente en la calidad de servicio, por lo que se tiene un personal desmotivado, con baja productividad, incumplimiento de las metas planteadas por la Institución y por ende, falta de crecimiento organizacional.

3.2. Formulación del problema

Pregunta central:

¿Existe una mejora en la calidad del servicio prestado por el personal administrativo de la institución educativa privada, al evaluar el desempeño del talento humano a través del método de 360°?

- Preguntas de investigación:
 - ¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño del talento humano que actualmente se aplica al personal del área administrativa de la institución educativa privada y su incidencia en la calidad del servicio que prestan?
 - ¿Cuáles son las competencias específicas que debe cumplir cada puesto del área administrativa de la Institución educativa privada para el cumplimiento de los objetivos de la misma y qué sirvan de base para la evaluación del desempeño del talento humano?
 - ¿Cuál es el proceso de retroalimentación del desempeño que debe aplicarse para generar satisfacción laboral y que incida sobre el mejoramiento continuo de la calidad de servicio que prestan los colaboradores?

3.3. Delimitaciones

La institución educativa privada objeto de estudio imparte enseñanza a niños y niñas en tres colegios ubicados en la región urbana de la capital de Guatemala. Se decide evaluar al personal del área administrativa de una de las sedes. El tiempo planificado para realizar el estudio inicia a partir de la aprobación del presente trabajo y finaliza en el mes de julio de 2015, en donde se presentará el Diseño de la investigación de evaluación del talento humano a través del Método 360° para el mejoramiento de la calidad de servicio.

3.4. Viabilidad

Existe actualmente dentro de la Institución educativa privada, el objetivo de fortalecer la gestión de recursos humanos, por lo que la investigación es oportuna para cumplir con este objetivo específicamente para el personal del área administrativa. Dicho departamento planteó su visto bueno ante la investigación ofrecida y los efectos de la misma.

Con lo anterior, la investigación muestra viabilidad, ya que se contará con el apoyo del departamento de Recursos Humanos para llevarla a cabo, así como también de la Dirección Ejecutiva.

3.5. Consecuencias

Con el estudio se pretende determinar cuál es la eficiencia con que el personal del área administrativa está realizando su actividad diaria y la incidencia que tiene con el logro de los objetivos de la institución. También se utilizará estos resultados para diseñar un plan estratégico que permita obtener una mejora continua en la calidad del servicio prestado a su cliente.

Los colaboradores serán evaluados en función del método propuesto lo que dará como resultado una percepción clara y objetiva de su desempeño permitirá, a la Institución educativa privada, alcanzar sus objetivos a través de la definición de un plan estratégico.

4. JUSTIFICACIÓN

El enfoque primordial de este diseño de investigación se desarrolla en la línea de Desarrollo Humano de la Maestría de Gestión Industrial, basado en conceptos claves de la evaluación del desempeño del talento humano. Siendo como herramienta clave la metodología de evaluación 360°, con el propósito de generar una satisfacción laboral que dé como resultado calidad en el servicio al cliente.

La importancia de este diseño de investigación radica en que el proceso de evaluación de desempeño. Consiste en una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecuta cada uno de los colaboradores del área administrativa, con base en los lineamientos dados por la institución educativa privada, lo que permite entender hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos de la misma.

Este diseño se hace necesario dentro de la Institución ya que a través de una eficiente evaluación del desempeño se obtienen importantes resultados como lo son: rendimiento del colaborador en cuanto a su competencia y progreso en el trabajo; identificación de deficiencias en conocimiento, competencias o habilidades; efectividad de los programas de reclutamiento selección y entrenamiento; valoración de la capacidad de los jefes inmediatos y la dirección al obtener resultados del personal a su cargo.

- Los beneficios que se obtendrán, a todo nivel, al realizar esta investigación serán: en el ámbito laboral:

- Los resultados de la evaluación se asociarán a programas de incentivos, promoción o transferencias para colaboradores.
- Ejecución de programas de inducción, capacitación y entrenamiento con base en necesidades.
- Estimulación y motivación para cambios concretos de comportamiento y actitud con el objetivo de mejorar la eficiencia laboral.
- Implementación de mejora continua.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Para el investigador:
 - Le permitirá poner en práctica los conocimientos teóricos referidos a la administración de recursos humanos en una institución educativa privada.
 - Para la sociedad: una atención basada en la calidad de servicio en el área administrativa genera satisfacción para el cliente, lo que proporciona un ambiente propicio para que la actividad académica genere mejores resultados y la sociedad se beneficia al obtener como producto; de la gestión educativa, personas con las competencias necesarias para el desarrollo del país.

5. OBJETIVOS

- General

Diseñar un Sistema de evaluación del desempeño del talento humano a través del método 360°, para el mejoramiento de la calidad de servicio del personal administrativo de una Institución educativa privada.

- Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el proceso de evaluación del desempeño del talento humano que actualmente se aplica al personal del área administrativa de la Institución educativa privada y la incidencia que tiene en la satisfacción del cliente.
- Definir las competencias específicas de cada puesto del área administrativa de la institución que permitan alcanzar los objetivos institucionales y que sirvan de base para realizar la evaluación del desempeño del talento humano a los colaboradores.
- Diseñar un proceso de retroalimentación del desempeño que genere satisfacción laboral, de tal forma que el colaborador conozca sus planes de recompensa o capacitación e incida en su mejoramiento continuo en la calidad de servicio.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

Con la investigación del problema presentado se pretende cubrir las necesidades de mejorar el sistema de evaluación del desempeño del talento humano, haciéndolo más eficiente y optimizando los recursos utilizados, adicionalmente enfatizar sobre la satisfacción laboral que lleva consigo de la mano la calidad de servicio al cliente, todo ello a través de la implementación del método de evaluación 360°.

El esquema de solución que se utilizará en la investigación es analizar inicialmente la situación actual en la que se encuentra el personal administrativo de la institución educativa privada. Se recolectarán todos los datos necesarios para entender los alcances y limitación del método utilizado al momento del muestreo, analizando su comportamiento y resultados. Con base en los resultados obtenidos se definirá el proceso para mejorar el sistema de evaluación.

El sistema de evaluación propuesto permitirá a los colaboradores entender con claridad y objetividad su desempeño de tal forma que se puedan definir los incentivos salariales, promociones, transferencias, planes de carrera o capacitaciones, por lo que en diferido, dará como resultado la satisfacción laboral y por ende una mejor calidad en el servicio al cliente.

7. ALCANCES

El tema de investigación planteado es de tipo descriptivo, pues pretende hacer un análisis y descripción de puestos, definiendo las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la institución tendiente a correlacional, ya que definirá la incidencia del desempeño con la satisfacción del cliente. Tiene un enfoque mixto, porque se utilizarán tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Desde el punto de vista cualitativo, se realizará una descripción del método y procedimientos utilizados actualmente para evaluar el desempeño del talento humano del personal administrativo de la institución educativa privada, y se describirá su incidencia en la calidad de servicio que presta dicho personal y desde el punto de vista cuantitativo se recogerán datos que incluyen la medición sistemática empleando métodos estadísticos para la obtención de resultados.

La institución educativa privada tendrá a partir del Diseño de la investigación de un sistema de evaluación del desempeño del talento humano a través del Método de 360° una herramienta que le permitirá medir los indicadores de calidad para obtener la satisfacción del cliente interno y externo de la institución. Adicionalmente se podrá ampliarlo a las otras áreas que forman la estructura organizacional.

Este será de utilidad no solo para la Institución pues la retroalimentación del desempeño tiene como propósito fundamental generar las estrategias para alcanzar los objetivos institucionales. Además, para el personal del área administrativa, ya que le permitirá tener claro su papel en los planes de carrera

individuales, promociones o ascensos así como aumentos salariales que la Institución genere para él.

8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

8.1. Fundamentos de la administración educativa

La administración es un campo amplio que permite entender el funcionamiento de una institución educativa. Se observa la organización, dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

8.1.1. Concepto

Martínez, L. (2012) señala que la administración educativa es un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige y estructura la implementación de un servicio educativo, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales. Además se verifica la organización, la dirección y el buen manejo de recursos financieros y de servicios.

La administración educativa, por tanto, se convierte en una herramienta indispensable para los establecimientos educativos privados, ya que a través de estos procesos se pueden alcanzar los objetivos planteados, por la misma, en forma sistemática.

8.1.2. Objetivo

Marconi (2015) define que el objetivo de la administración educativa “Es el de facilitar el proceso de enseñanza–aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución.”

Hay que tomar en cuenta que para que el objetivo de la administración educativa sea una realidad se deben asumir una serie de acciones encaminadas a:

- Desarrollar planes y programas de estudio
- Gestionar y administrar los recursos materiales humanos y financieros
- Establecer la organización y estructura institucional
- Agrupar a los estudiantes

8.1.3. Principios

En lo concerniente a la administración educativa, la Global Compact de Naciones Unidas (2007) propone seis principios para eficientar a las instituciones educativas.

Figura 1. **Principios de la administración educativa**



Fuente: elaboración propia.

Toda vez las instituciones educativas privadas se comprometan con aplicación de estos seis principios de la educación, los ciudadanos guatemaltecos serán capaces de competir en los mercados internacionales y nacionales como mediadores de cambio e innovación.

8.1.4. Función

Kaufman, A. (2006) señala que la función de la administración en una institución educativa consiste en planificar, dirigir, coordinar, diseñar, implementar y controlar sistemas eficientes y eficaces de aprendizaje, que respondan a las necesidades de los alumnos, docentes y de la sociedad, responsabilizándose de los resultados de este sistema.

Cuando las instituciones educativas privadas ponen en práctica las funciones de la administración educativa obtienen como resultado ciudadanos comprometidos con el que hacer social. Por lo que todos los integrantes de la comunidad educativa, docentes, padres, alumnos y personal administrativo y de servicio deben comprometerse con el sistema.

8.1.5. La institución educativa

Según Martínez, L. (2012) una institución educativa busca satisfacer las necesidades ideológicas, conocimiento, desarrollo tecnológico e investigación de la sociedad con el fin de enriquecerla permitiendo su evolución a una sociedad más justa y equitativa en donde se compartan conocimientos.

- Tipos de instituciones educativas según la Ley de Educación Nacional Guatemala (Decreto 12-91), existen tres tipos de instituciones educativas.
 - Instituciones públicas: son establecimientos que administra y financia el Estado para ofrecer, sin discriminación, el servicio educacional a los habitantes del país, de acuerdo a las edades correspondientes a cada nivel y tipo de escuela, normados por el reglamento específico.
 - Instituciones privadas: son establecimientos a cargo de la iniciativa que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación (MINEDUC) quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.

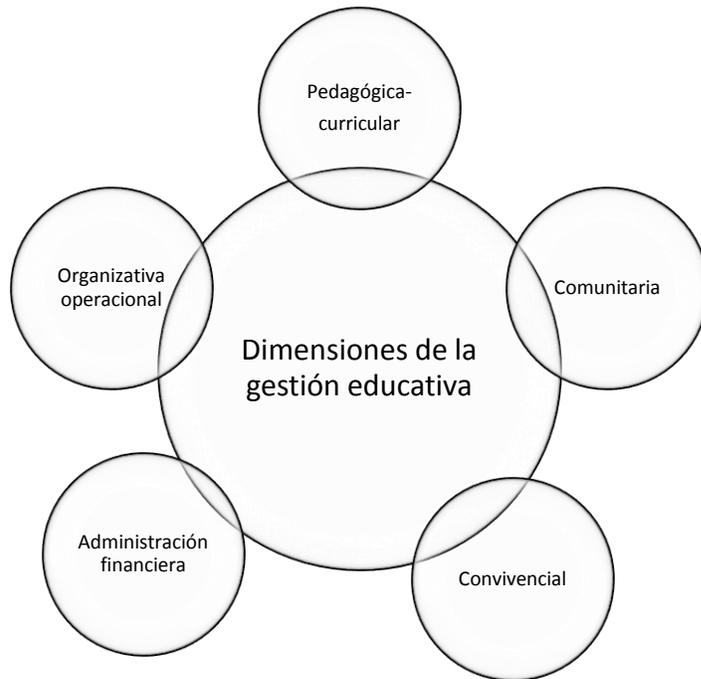
- Instituciones por cooperativa: funcionan para prestar servicios educativos por medio del financiamiento aportado por la municipalidad, los padres de familia y el Ministerio de Educación.

Cada una de estas instituciones ejerce una actividad relevante en el que hacer educativo del país. Las instituciones educativas privadas contribuyen en gran parte a la formación de ciudadanos, por lo que se convierte en un soporte importante para el MINEDUC.

8.1.6. Gestión educativa

La gestión educativa es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, estrategia, sistemas, estilo de liderazgo, capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea.

Figura 2. **Dimensiones de la gestión educativa**



Fuente: elaboración propia.

Siendo la integración de las diferentes dimensiones un enfoque sistemático que permite identificar las necesidades y reconocer la problemática, para luego accionar soluciones entre las diferentes alternativas propuestas. Se realiza por medio de métodos y acciones que permiten desarrollar y consolidar soluciones, evaluando y definiendo si se cumplió con el objetivo planteado. Se eliminan, entonces las carencias o bien se retroalimenta para redefinir soluciones o buscar nuevas alternativas.

8.1.7. Departamento administrativo

Martínez, L. (2012) señala que es el organismo de la institución educativa que tiene por misión dirigir, coordinar, ejecutar, evaluar y supervisar las funciones directivas, docentes, administrativas, de apoyo y de servicios.

Entonces en una institución educativa las funciones que desempeña el departamento administrativo se pueden considerar como principales las siguientes:

- Contratación de personal: buscar, entrevistar y retener al personal más calificado con el objetivo de lograr la excelencia integral planteada por la institución.
- Desarrollo profesional: proporcionar a los profesores y personal, no docente, oportunidades para aumentar su competencia profesional mediante su participación en actividades de perfeccionamiento y capacitación.
- Relaciones humanas: siendo las relaciones humanas una co-responsabilidad de toda la comunidad educativa se iniciarán y facilitarán actividades y comunicaciones que unan al personal en pos de los objetivos de este.
- Contratación de servicios: definir metodologías de análisis, registro y evaluación de proveedores en función de su capacidad para suministrar servicios de acuerdo con los requerimientos de la institución educativa.
- Informática: administrar y mantener los recursos computacionales y audiovisuales de la institución, gestionando los proyectos que soportan el funcionamiento de la infraestructura tecnológica a fin de ofrecer un servicio.

- Infraestructura: desarrollar y proponer planes para revisar o agregar infraestructura para la provisión de salas de clases suficientes y apropiadas y otras áreas. Asignar la infraestructura disponible para optimizar su uso y mantenerla, salvaguardando la inversión de capital y proveer un ambiente de trabajo seguro y atractivo para los alumnos y el personal. Así como mantenimiento preventivo y correctivo de planta física y equipos.
- Control académico: se encarga de la administración de las calificaciones de cada estudiante, así como de la gestión ante el Ministerio de Educación para la extensión de créditos académicos, proporciona los certificados, títulos o certificaciones generales así como cualquier otro documento de constancia que ampare, legalmente, los estudios realizados.

8.2. Gestión del talento humano

Es un proceso para incorporar nuevos talentos y desarrollar el recurso humano que existe en una empresa o institución.

8.2.1. Concepto

Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

La gestión del talento es aplicable a una institución educativa privada ya que se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la institución y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca básicamente

destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a las personas con talento; es un sistema de acumulación de datos de personal y administrativos, que se convierte en una fuente de información valiosa para la toma de decisiones.

Figura 3. **Gestión del talento humano**

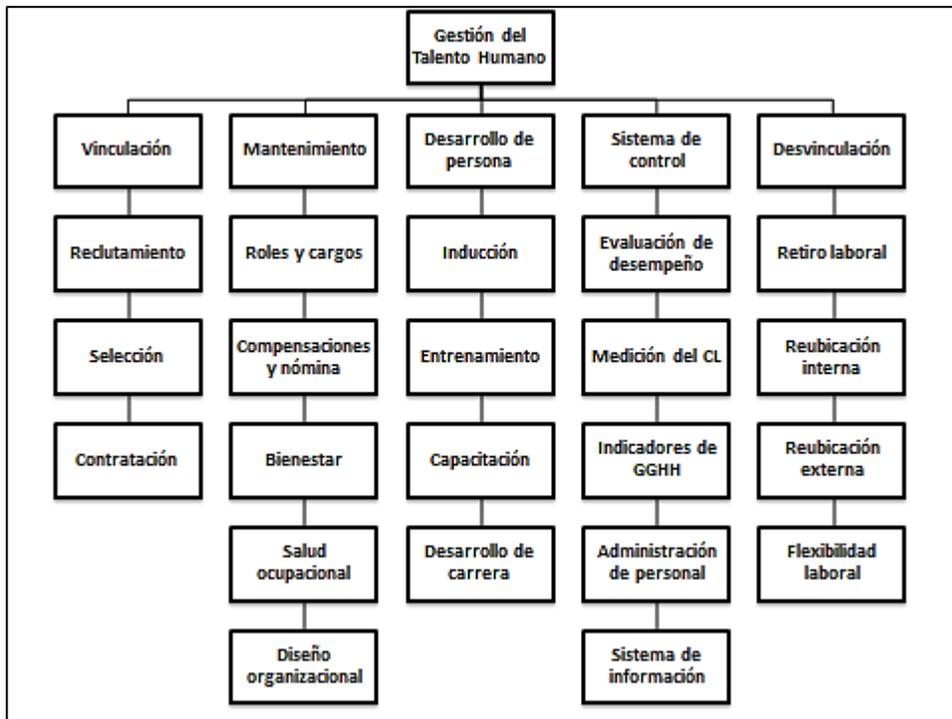


Fuente: elaboración propia.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado en la institución de ejecutar estos procesos basados en el Plan Estratégico en el cual están plasmados según Debates IESA (enero 1, 2011) los talentos y el saber hacer de la organización. Es importante definir la planificación de recursos humanos combinada con la planificación estratégica, esto permitirá que se identifiquen las

fortalezas y debilidades de las personas de quienes se espera la implementación de la estrategia y prepararlas con las competencias requeridas.

Figura 4. **Funciones de la gestión del talento humano**



Fuente: Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. p 34.

8.2.2. Evaluación del desempeño

Gómez Mejía, Balkyn y Cardy (2007) señalan que la evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. Esto permite reconocer los méritos del empleado y corregir sus debilidades, por lo tanto se convierte en una actividad orientada al futuro con el propósito de alcanzar un rendimiento superior (operaciones más efectivas, eficaces y económicas).

Chiavenato (2007) define: la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo, cada persona, se desempeña en un puesto y de su potencial de desempeño futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Se define entonces que la evaluación del desempeño es una herramienta valiosa por medio de la cual la institución conoce en qué medida se están cumpliendo las tareas asignadas a cada colaborador, a su vez es una herramienta para la toma de decisiones, ya que los altos mandos podrán asumir las acciones correctivas o impulsar un mejor desarrollo de las actividades que se están cumpliendo, generando beneficios para todos los miembros de la organización.

- Objetivos de la evaluación del desempeño: García A. (2011) señala que la evaluación del desempeño es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos.
- Cuando la institución realiza un proceso de evaluación del desempeño es fundamental reunirse con los colaboradores evaluados, indicándoles con claridad su nivel de desempeño, de tal forma que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias o bien felicitar en los aciertos obtenidos, esto permite que la institución alcance con mayor efectividad los objetivos planteados.

- Rodríguez (2007, p.362) citado en García A. (2011) indica que los objetivos más importantes de la evaluación del desempeño son:
 - Mejoramiento del desempeño
 - Ajustes de compensaciones
 - Decisiones de colocación
 - Necesidades de capacitación y desarrollo
 - Planeación y desarrollo de carreras
 - Deficiencias en el proceso de coberturas de puestos
 - Inexactitudes de la información
 - Errores de diseño de puestos
 - Igualdad de oportunidades de empleo
 - Desafíos externos

Si la evaluación del desempeño en la institución educativa es una actividad oportuna, dinámica, efectiva, equitativa y exacta se obtiene de ella importante información para cada uno de los procesos de compensación, capacitación, desarrollo de personal, planeación de carrera entre otros; y ejecutando estos procesos de forma efectiva, la institución alcanza sus metas, ya que la satisfacción laboral se ve reflejada en un desempeño eficiente.

- Etapas para implementar un instrumento de evaluación del desempeño: Stronger y Tucker (2003) citado en Acosta (2012) señalan los pasos a seguir para la implementación de un modelo de evaluación del desempeño.
 - Identificar el sistema de metas
 - Desarrollar los indicadores del sistema
 - Establecer niveles de desempeño

- Recolectar la información
- Retroalimentación y mejoramiento del desempeño

El proceso tiene como finalidad definir cuáles son los aspectos a evaluar, las competencias e indicadores medibles establecidos, bajo que estándares o niveles se evaluarán herramientas o instrumentos a utilizar para la recolección de información y el método para sociabilizar la información a los involucrados. La ejecución de este ciclo permitirá el avance de la institución en materia de resultados a través de los colaboradores.

8.2.3. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Cornelio (2011) señala: los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características generales son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio.

Tabla I. **Métodos tradicionales**

Escala de calificación basada en la conducta	Intenta examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo y lo compara con parámetros conductuales específicos.
Lista de verificación	Requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.
Método de selección forzada	Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
Método de evaluación de grupos	Participan diferentes personas en la evaluación es valioso en las empresas donde tienen más de una autoridad de línea.
Método de puntos comparativos	El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
Escalas de puntuación	Evaluación subjetiva que hace el evaluador del desempeño del empleado, en una escala que va de bajo a alto.
Método de registro de acontecimientos críticos	El evaluador debe llevar un registro diario en donde anote las acciones más destacadas del evaluado.
Método de categorización	El evaluador coloca a sus empleados en una escala de mejor a peor.

Fuente: elaboración propia.

8.2.4. Métodos modernos de evaluación del desempeño

Arriola (2005) refiere que la tendencia de estos métodos es enfocarse en la evaluación del desempeño como un elemento integrador de las prácticas del talento humano, realimentando a los empleados con el objetivo de recompensar

sus aciertos o capacitarlos para su desarrollo personal superando, de esta forma, sus debilidades.

Tabla II. **Métodos modernos**

Autoevaluaciones	El mismo empleado se evalúa y puede llegar a ser útil para alentar el desarrollo personal.
Evaluaciones psicológicas	Este método requiere de la ayuda de psicólogos y sirve para conocer el potencial del empleado.
Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	Consiste en que tanto, el gerente como el empleado, establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
Evaluación 360° (Evaluación Integral)	Representa la evaluación de todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

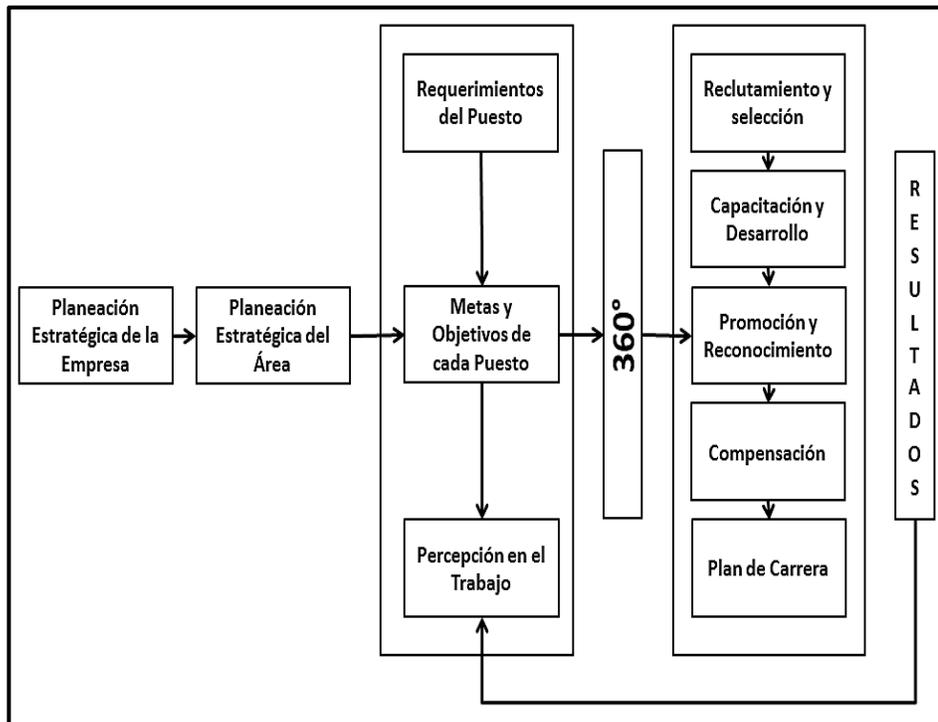
Fuente: elaboración propia.

8.2.5. Método de evaluación 360°

Alles (2008) señala que el método 360° es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores.

Chiavenato (2009) define que todos los elementos que tiene alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. En este tipo de evaluación se deben establecer con claridad los indicadores de evaluación de tal forma que propicie una evaluación justa y equilibrada, ya que para el evaluado no es fácil estar bajo la evaluación de todas las personas que tienen relación con su trabajo.

Figura 5. **Modelo de evaluación 360°**



Fuente: Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. p 45.

8.3. Calidad total

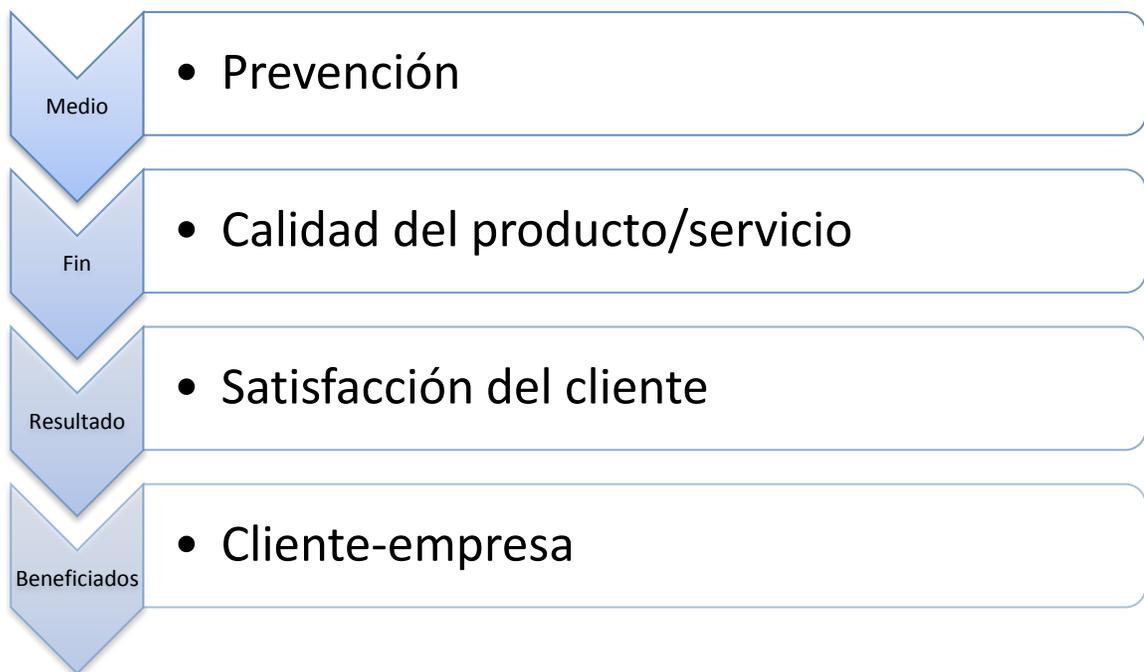
Ibarra (2004) define: la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Los clientes pagan solo por lo que les es útil y agregan algún valor.

Con respecto a las instituciones educativas el concepto de calidad se basa en el valor agregado que ofrece a los clientes en cuanto al desarrollo de competencias que den como resultado una preparación académica acorde a las exigencias de un ambiente inundado por la globalización, y la capacidad de respuesta que tenga la persona de responder a estas condicionantes.

Es importante indicar que el MINEDUC genera las bases mínimas de calidad y las instituciones educativas privadas de acuerdo a su proyecto educativo institucional generan el valor agregado, en el cual cada uno de los miembros de su personal es responsable de ejecutar su parte, contribuyendo a que se cumplan las metas de calidad.

Por tanto, la calidad significa producir bienes o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por lo que las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad.

Figura 6. **Calidad total**



Fuente: elaboración propia.

8.3.1. Calidad del servicio al cliente

Alet (2004) señala que la calidad de servicio se entiende desde el punto de vista de la percepción del cliente sobre el servicio, y no por las características intrínsecas del servicio ofrecido.

Ibarra (2004) señala que la satisfacción es el origen de la calidad de servicio, por lo tanto la satisfacción es el medio para lograrla.

Para medir la calidad de servicio en una institución educativa privada es fundamental conocer las expectativas que el cliente tiene del servicio. Estas se recolectan a través de la investigación y pueden resumirse en un modelo de calidad de servicio que sirva como marco para identificar los principales atributos que emplea como criterios para evaluar la calidad y formar su percepción del servicio recibido.

Para las instituciones educativas la calidad de servicio se ve reflejada en la confiabilidad de que la calidad educativa se basa en la alta preparación y especialización de los profesores, responsabilizándose en realizar autoevaluaciones y actualizaciones constantes, que existen optimas instalaciones que cumplen con las especificaciones de seguridad establecidas, a su vez que sus necesidades serán resueltas con agilidad, atención esmerada orientando y recomendando en forma empática y que además existen servicios adicionales como bibliotecas, aulas, baños, oficinas administrativas, cafeterías y otros que cubren las necesidades de los estudiantes.

- Modelo de calidad de servicio: para comprender cuáles son las expectativas que el cliente tiene a cerca del servicio es importante utilizar una herramienta que pueda evaluar los diferentes aspectos que toma en cuenta, para ello se puede utilizar el modelo SERVQUAL.

Cruz, Jiménez, y Monge (2014) refieren el Modelo SERVQUAL (*service quality*) se utiliza con el propósito de mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

Este modelo permite evaluar la calidad de servicio de las organizaciones bajo cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, además es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

8.3.2. Desempeño laboral

Pérez (2009) señala que “el desempeño laboral son todas aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Es importante entender que las funciones de cada puesto deben ser claramente definidas a través del manual de puestos, así como también debe indicársele a cada colaborador que se espera de él en su puesto de trabajo de tal forma que la evaluación sea objetiva y justa, adicionalmente hay que tomar en cuenta factores externos como el clima organizacional de la institución y la estructura formal en la cual están definidas las funciones.

8.3.3. Desempeño individual

Pritchard (1992) citado por Salgado (2006) señala que “el desempeño individual es una medida de que tan bien ejecuta una persona su rol o papel. Este puede ser expresado como un índice de resultado o puede evaluarse comparando los comportamientos de la persona frente a las expectativas de la organización (evaluación del desempeño)”.

Desempeño individual es entonces la capacidad que tiene una persona de responder a las expectativas de la institución y que se puede medir de acuerdo a las funciones que se le asignaron. Por lo tanto debe existir claridad de cuáles son las competencias que debe alcanzar para que su desempeño sea satisfactorio y debe aplicarse un sistema de evaluación objetivo y real que permita entender hasta dónde fueron alcanzadas esas competencias. Además, debe ser constante y consistente de tal forma que los datos obtenidos sean lo suficientemente confiables para la toma de decisiones.

8.3.4. Satisfacción laboral

Robbins (2004, p.36) citado por Soto (2009, p. 32) afirma “la satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho.”

Davis y Newstrom (2003), definen que es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”.

Según lo planteado la actitud del colaborador frente a su trabajo se define bajo dos puntos de vista: positiva es aquella en la cual el colaborador está

satisfecho con su trabajo, por tanto tiene mejores relaciones interpersonales con sus jefes, pares o subordinados, favoreciendo el clima institucional, toma decisiones acertadas en el manejo de atención al cliente y trasparenta una mejor calidad de vida no solo en el aspecto familiar, sino también en otros ámbitos de la vida social, religioso, político entre otros. Mientras que, quién tiene una actitud negativa, lo manifiesta a través de varios indicadores como el ausentismo (prefiere no asistir al trabajo poniendo excusas por cualquier motivo), impuntualidad (generalmente llega tarde) y rotación (el empleado que se siente desmotivado busca alternativas que mejoren su condición ya que piensa y cree que no es tomado en cuenta).

8.3.5. Satisfacción del cliente

Pérez (2009 p. 34) “la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes, o bien resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien”.

La satisfacción del cliente, no está basada en el esfuerzo que hace la institución para mejorar su servicio, sino en el cumplimiento de las necesidades y deseos del cliente. Por tanto para el diseño de una política de calidad es indispensable tener claridad de lo que espera el cliente de nuestro servicio.

En una institución cada departamento definirá sus estrategias a seguir para brindar un mejor servicio al cliente, esto dependerá de su relación de servicio tanto con el cliente interno como externo, llámese cliente interno al compañero de trabajo que recibe algún proceso al que debe darle seguimiento y cliente externo es la persona que requiere el servicio o bien de parte de la institución.

El personal administrativo de una institución educativa privada tiene tanto relación con los padres de familia (cliente externo) como con los clientes internos (docentes y compañeros de área), por lo que se deben definir indicadores de evaluación del desempeño que determinen como se está realizando el servicio al cliente y la percepción que tiene este del servicio (satisfacción del cliente).

- Desempeño laboral *versus* calidad de servicio: Hernández, y Herrera, (2006) señalan que a mayor satisfacción laboral, mayor desempeño laboral lo que tiene una incidencia directa con la satisfacción del cliente y dado que esta última es una percepción que se tiene del servicio al cliente, se considera que si existe satisfacción laboral va directamente ligada a la mejora continua de calidad de servicio.

Entonces se puede afirmar que la satisfacción entonces se vuelve una respuesta emocional del cliente derivada de la comparación de las recompensas (percepción de la calidad del servicio, y de los tangibles en el servicio) y costos con relación a lo esperado.

Con la aplicación adecuada de un sistema de evaluación del desempeño las instituciones educativas privadas se aseguran de lograr que sus colaboradores experimentan satisfacción laboral ya que perciben un trato justo y equitativo relacionado con sus debilidades o aciertos, además se les motiva ya que obtiene la capacitación o recompensa basada en su desempeño individual por lo que la institución obtiene como resultado una mejora continua en la calidad de servicio que presta. El colaborador, por ende, busca si esta se basa en cumplir con las necesidades del cliente se obtendrá clientes satisfechos.

9. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL

Índice de ilustraciones

Índice de tablas

Glosario

Resumen

Planteamiento del problema y formulación de preguntas orientadoras

Objetivos

Resumen de marco metodológico

Introducción

1. MARCO TEÓRICO

1.1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

1.1.1 Concepto

1.1.2 Objetivo

1.1.3 Principios

1.1.4 Función

1.1.5 La institución educativa

1.1.6 Gestión educativa

1.1.7 Departamentos administrativos

1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.2.1 Concepto

1.2.2 Evaluación del desempeño

1.2.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

1.2.4 Métodos modernos de evaluación del desempeño

1.2.5 Método de evaluación 360°

1.3 CALIDAD TOTAL

1.3.1 Calidad de servicio al cliente

1.3.2 Desempeño laboral

1.3.3 Desempeño individual

1.3.4 Satisfacción laboral

1.3.5 Satisfacción del cliente

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 La evaluación del desempeño actual

2.2 Criterios de desempeño

2.3 Percepción de evaluadores y evaluados

2.4 Ventajas del método actual

2.5 Desventajas del método actual

2.6 Modelo actual de servicio al cliente

2.7 Ventajas del modelo actual de servicio al cliente

2.8 Desventajas del modelo actual de servicio al cliente

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL MÉTODO 360°

3.1 Justificación

3.2 Definición de objetivos institucionales

3.3 Políticas de evaluación del desempeño

3.4 Análisis de puestos

3.5 Definición de competencias por puesto

3.6 Proceso de aplicación del método de 360°

3.7 Gestión

3.7.1 Encuestas de opinión para padres de familia y para clientes internos del personal administrativo.

3.7.2 Hoja de observación del personal administrativo

3.7.3 Hoja de evaluación y autoevaluación de metas establecidas por la institución educativa privada

3.7.4 Procesos de retroalimentación

3.7.5 Procesos a seguir luego de finalizada la evaluación del desempeño

3.7.6 Proceso para resolver problemas surgidos durante el proceso de evaluación del desempeño

3.8 Definir un plan de sensibilización y seguimiento

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

10. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describen las técnicas, métodos y procedimientos que se emplearán para alcanzar los objetivos que se propusieron en el presente diseño de investigación.

El enfoque del estudio es mixto, porque se utilizarán tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Desde el punto de vista cualitativo se realizará una descripción del método y procedimientos utilizados actualmente para evaluar el desempeño del talento humano del personal administrativo de la institución educativa privada, así como se describirá su incidencia en la calidad de servicio que presta dicho personal y desde el punto de vista cuantitativo se recogerán datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico para la obtención de resultados.

El estudio es de tipo aplicativo, esto debido a que se pretende dar solución al problema de la mejora continua de la calidad de servicio del personal administrativo de la Institución educativa privada, utilizando el método 360° para la evaluación del desempeño del talento humano.

La investigación posee un alcance de tipo descriptivo-correlacional. Esto debido a que se hará una descripción de puestos con el objetivo de determinar las competencias básicas de cada uno de ellos, los cuales servirá de referencia para su evaluación y determinación de su nivel de desempeño, lo que dará un indicativo claro de su calidad de servicio al cliente.

El carácter del estudio es transversal porque los datos a recolectar solo hacen referencia a un determinado tiempo, es decir, el tiempo que dure el estudio.

El diseño de la investigación aplicará la investigación de campo es decir, recolectar la información directamente de la fuente. En este caso utilizará la técnica de entrevista estructurada dirigida directamente a los empleados del área administrativa la institución.

Esta investigación pretende determinar cómo se interrelaciona en un momento determinado la variable independiente: evaluación del desempeño del talento humano frente a la variable dependiente: calidad de servicio del personal administrativo. El objeto de determinar cuánto afecta la variación de una con respecto de la otra y anticipar la manera de cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

La metodología a seguir para la solución del problema está sustentada en la revisión de la literatura de tres temas específicos los cuales son:

- Administración educativa
- Gestión del talento humano (método de evaluación 360°)
- Calidad total

- Variables e indicadores:
 - Variable independiente
 - Evaluación del desempeño del talento humano

Tabla III. **Operacionalización de la variable independiente**

Variables	Concepto operacional	Dimensiones	Indicador
Evaluación del desempeño	Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; pares, subalternos y clientes externos se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.	<p>Modo de actuación.</p> <p>Características personales.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Servicios producidos.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Calidad humana.</p> <p>Liderazgo.</p>	<p>Puesto de trabajo.</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Competencias.</p> <p>Perfeccionamiento.</p> <p>Motivación.</p> <p>Rendimiento.</p> <p>Nivel de satisfacción laboral.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Variable dependiente
 - La calidad de servicio del personal administrativo

Tabla IV. **Operacionalización de la variable dependiente**

Variables	Concepto operacional	Dimensiones	Indicador
Calidad de servicio	Dirige todos los esfuerzos y recursos de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y a proporcionar un valor agregado al producto y/o servicio.	<p>Confiabilidad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Seguridad</p> <p>Empatía</p> <p>Tangibles</p>	<p>Organización enfocada al cliente.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Participación de todo el personal.</p> <p>Enfoque de procesos.</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Enfoque objetivo a la toma de decisiones.</p> <p>Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Relación entre las variables: en la investigación se pretende sugerir los beneficios e incidencia que tendría en la satisfacción laboral la aplicación de un método de evaluación del desempeño de 360°, lo cual proporciona al colaborador de la Institución educativa privada una retroalimentación objetiva de su desempeño promoviendo su recompensa o capacitación, mejorando de esta manera su calidad de servicio al cliente.

Tabla V. Descripción de fases

Objetivos	Fases	Tiempo en semanas
	<p>Revisión Documental</p> <p>Esta fase no se relaciona directamente con ningún objetivo, pero proporciona las bases para la elaboración de la investigación.</p> <p>Se efectuará una revisión documental descriptiva, para realizar el estado del arte con relación al tema de estudio y el marco teórico. Las fuentes consultadas se clasificarán en primarias y secundarias.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El investigador consultará fuentes primarias como: tesis, libros, artículos, revistas, monografías, páginas web, relacionadas con el problema planteado; así como fuentes secundarias como: Marco Jurídico (compromisos de trabajo, reglamentos, instructivos, acuerdos); objetivos institucionales; antecedentes; mercado objetivo. 2. Se realizará al principio de la elaboración del plan de investigación. 3. El objetivo es obtener una base sólida de información respecto al problema planteado. 4. Se consultará a través de bibliotecas físicas y virtuales así como la web. 	1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico que permita conocer el proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano que actualmente se aplica al personal del área administrativa de la Institución educativa privada y la incidencia que tiene en la satisfacción del cliente. 	<p>Recolección de datos:</p> <p>Para dar cumplimiento al objetivo número 1 se recopilará toda la información necesaria para el conocimiento del método actual de evaluación del desempeño utilizado y su incidencia en la satisfacción del cliente.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El investigador observará el proceso de evaluación del desempeño actual a través de una investigación de campo, verificando la realidad del desempeño laboral y el rendimiento de los colaboradores. 	3

Continuación de la tabla V.

	<p>2. Se realizarán directamente en el lugar de trabajo del personal administrativo definido en la muestra, se utilizará una técnica para calificar el proceso en cada área.</p> <p>3. El objetivo es obtener un parámetro válido de comparación contrastando los resultados obtenidos al ensayar la solución.</p> <p>4. Se realizará una descripción del puesto actual.</p> <p>5. Se determinará la percepción de los evaluados y evaluadores acerca del proceso de evaluación del desempeño actual.</p> <p>6. Se medirá la satisfacción actual del cliente a través de encuestas a clientes directos e indirectos del colaborador.</p> <p>2. Análisis de datos:</p> <p>Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del estudio se organizará, documentándola.</p> <p>Procedimiento:</p> <p>1. Plan de procesamiento de información que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar en forma crítica la información recopilada; eliminando toda información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente. <p>Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, con el fin de corregir fallas por respuestas incorrectas.</p>	<p>2</p>
--	---	----------

Continuación de la tabla V.

<p>2. Definir las competencias específicas de cada puesto del área administrativa de la Institución educativa privada que permitan alcanzar los objetivos institucionales y que sirvan de base para realizar la evaluación del desempeño del Talento Humano a los colaboradores.</p>	<p>Interpretación de resultados:</p> <p>La interpretación de los resultados obtenidos en la fase de Análisis de datos nos permitirá definir las competencias requeridas para cada puesto administrativo y que nos sirvan de base para la evaluación del desempeño.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los datos obtenidos con el diagrama de Ishikawa servirán para identificar las competencias requeridas en cada puesto del área administrativa. 2. Los resultados de las encuestas sobre percepción de la evaluación del desempeño actual ayudarán a comprender las ventajas y desventajas de la aplicación del método actual de evaluación del desempeño, permitiendo fortalecer las debilidades encontradas en la generación de la solución del problema. 	<p>2</p>
<p>3. Diseñar un proceso de retroalimentación del desempeño que genere satisfacción laboral, de tal forma que el colaborador conozca sus planes de recompensa o capacitación e incida en su mejoramiento continuo en la calidad de servicio.</p>	<p>Interpretación de resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La información estadística obtenida a través de la tabulación de la información recopilada, el análisis de la misma y la percepción recabada a través de la libreta de apuntes permitirán definir los parámetros a seguir en el proceso de retroalimentación. 	<p>1</p>

Continuación de la tabla V.

<p>General</p> <p>Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del talento humano a través del método 360°, para el mejoramiento de la calidad de servicio del personal administrativo de una institución educativa privada.</p>	<p>Integración del estudio</p> <p>Se definirá el diseño del sistema de evaluación del desempeño del talento humano a través del método 360° para el mejoramiento de la calidad de servicio del personal administrativo de la institución educativa privada, con base en las necesidades analizadas y la información recabada, luego se someterá a revisión y aceptación de las autoridades de la institución.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los datos obtenidos a través del análisis de información servirán como base para realizar el diseño de evaluación el desempeño del talento humano a través del método 360°. 2. Se incluirá un plan de sensibilización y seguimiento que sirva para el momento en que la institución considere oportuno poner en práctica el método de evaluación del desempeño propuesto, contribuyendo con esto a una mejora continua en la calidad de servicio. 	<p>3</p>
--	---	----------

Fuente: elaboración propia.

11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación se presentan las diferentes técnicas de análisis de información a utilizar.

Tabla VI. **Técnicas de análisis de información**

Fase	Técnicas	Detalles
Revisión documental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fichaje de cita textual. 2. Resumen. 3. Síntesis. 4. Subrayado. 	El objetivo es consultar como mínimo 15 fuentes, para que se considere satisfactoria la ejecución de esta fase.
Recolección de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación participante directo. 2. Libreta de apuntes. 3. Entrevista estructurada dirigida de tipo focalizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pretende obtener una visión integral y resumida del desempeño de los colaboradores y su incidencia en la calidad de servicio. 2. Su objetivo es recopilar las observaciones directas así como la apreciación del investigador en el momento de la observación.

Continuación de la tabla VI.

Fase	Técnicas	Detalles
	<p>4. Encuesta a través de cuestionario de entrevista y guía.</p> <p>5. Lista de chequeo.</p>	<p>3. A través de su aplicación se pretende convivir con los colaboradores para obtener información acerca de sus experiencias, relaciones interpersonales y sentir, recopilando aciertos y debilidades de cada uno.</p> <p>4. Se utilizará como medio para definir la descripción del puesto actualmente. Así como para obtener información sobre el punto de vista actual de los colaboradores acerca de la evaluación del desempeño y el nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>5. Para definir si se cumplen con las condiciones de calidad de servicio de acuerdo a los requerimientos actuales de la institución.</p>

Continuación de la tabla VI.

Análisis de datos	<ol style="list-style-type: none">1. Diagrama de Ishikawa.2. Tabulación de frecuencias de la información recopilada.3. Diagrama de Sectores Circulares.4. Diagrama de Barras.	<ol style="list-style-type: none">1. Se utilizará para analizar la situación actual.
--------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

- Población y muestra:
 - Población: personal de departamentos administrativos de la Institución educativa privada.
 - Muestra: para establecer la muestra se utilizará la fórmula de la muestra finita donde se conoce el universo.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

- Dónde:
 - N = Total de la población
 - $Z\alpha = 1,96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95 %)
 - p = proporción esperada (en este caso 5 % = 0,05)
 - q = 1 – p (en este caso 1-0,05 = 0,95)
 - d = precisión (en su esta investigación se usará un 5 %)

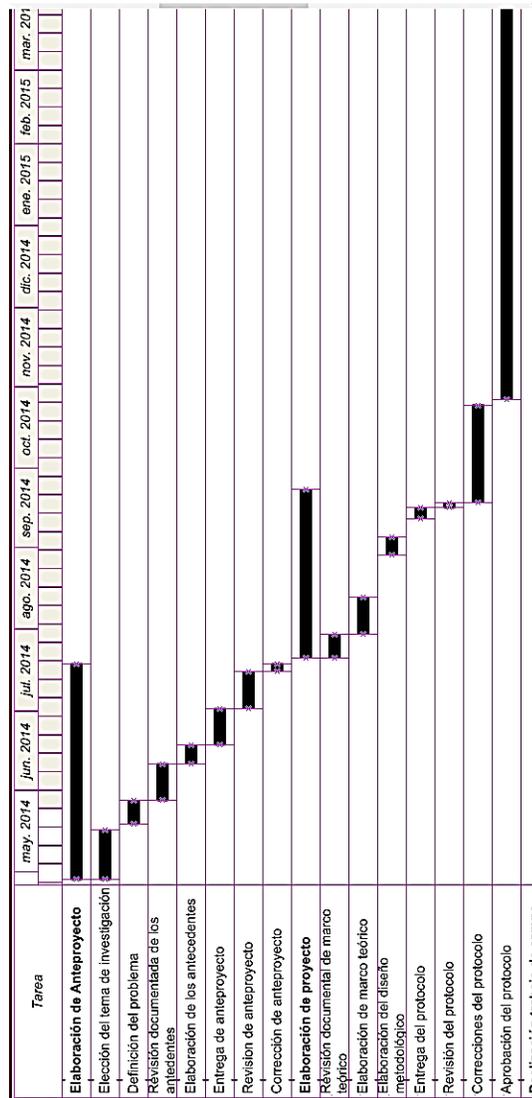
- Entonces:
 - N = 25
 - $Z\alpha = 1,96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95 %)
 - p = proporción esperada (en este caso 5 % = 0,05)
 - q = 1 – p (en este caso 1-0,05 = 0,95)
 - d = precisión (en su esta investigación se usará un 5 %)

n = muestra

$$n = \frac{25 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (25 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 19$$

12. CRONOGRAMA

Figura 7. Cronograma



Fuente: elaboración propia. Microsoft Visio 2010.

13. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO Y RECURSOS NECESARIOS

En este apartado se presentarán los recursos requeridos y la factibilidad del estudio.

- Recursos: para realizar el estudio se necesitan de recursos humanos, físicos, materiales y financieros, lo cuales se mencionan a continuación.
- Recursos humanos: se necesitan para llevar a cabo la investigación, son los siguientes:
 - Investigador
 - Asesor de la investigación
 - 19 colaboradores del área administrativa de la institución educativa privada
- Recursos físicos y materiales: los recursos físicos y materiales que se requerirán son:
 - Computadora para el análisis de datos
 - Desinfectantes para la realización de la limpieza
 - Equipo de cocina de la cafetería de la Municipalidad de Guatemala (estufa, sartenes, cubiertos, estaciones de alimentos calientes, etc.)
 - Equipo para realizar los análisis microbiológicos (el cual se mandará hacer en un laboratorio)

- Fotocopias
 - Hojas
 - Impresora
 - Lapiceros
 - Instalaciones de la Institución educativa privada
- Recursos financieros: los costos se explican a continuación:

Tabla VII. **Recursos financieros**

Descripción	Cantida d	Precio unitario	Precio total
Resmas de papel	6	Q 30,00	Q 180,00
Lapiceros	5	Q 1,00	Q 5,00
Tinta negra para impresora	4	Q 275,00	Q 1 100,00
Tinta de color para impresora	2	Q 285,00	Q 570,00
Fotocopias	125	Q 0,25	Q 31,25
Encuadernado	5	Q 25,00	Q 125,00
Folder	12	Q 2,50	Q. 30,00
Asesor	1	Q 2 500,00	Q 2 500,00
Total			Q4 541,25

Fuente: elaboración propia.

El financiamiento para la investigación es propio del investigador.

- Factibilidad del estudio: el estudio se llevará a cabo en la institución educativa privada. El tiempo estimado de duración del estudio es de Julio de 2014 a Julio de 2015.

Para realizar el estudio se cuenta con la autorización del Departamento de Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva, es por esto que se puede

trabajar directamente con los colaboradores de la institución educativa privada y en sus instalaciones.

Para llevar a cabo el trabajo de campo de la investigación se trabajará en las instalaciones de la Institución educativa privada y con los colaboradores del área administrativa en horarios que no interrumpen con las actividades normales de los colaboradores.

14. REFERENCIAS

1. ACOSTA, Estibaliz (2012). *Propuesta de instrumentos basados en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici*. Tesis de Maestría en Evaluación Educativa, Universidad de Monteávila.
2. ALET, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacionales y rentables* 3a ed. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
3. ALLES, M. (2008). *Desempeño por Competencias 360°*. Argentina: Granica S.A.
4. ARRIOLA, Claudia. (2005). *Sistema de evaluación del desempeño para determinar la calidad del trabajo docente caso: Fundación Educativa*. Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
5. CORNELIO, Tamara. (2011). *Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de Industrias Citrícolas de Montemorelos, S.A.* Tesis de Maestría en Administración. Universidad de Montemorelos.

6. GARCÍA, Rocío (2011). *Evaluación de Desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano "Pedro Amal", del Municipio Sucre, Estado Sucre*. Tesis de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Cumana.
7. CRUZ, J., Blanco, M., Monge, C. *Ingeniare*, Universidad Libre-Barranquilla, Año 9, No. 16, pp. 127-142 • ISSN: 1909-2458. Año de recibido 2014.
8. CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.
9. CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
10. DAVIS, K. & Newstrong, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento organizacional*. México: Mc-Graw Hill Interamericana, S.A.
11. Debates IESA. ene-mar (2011), Vol. 16 Issue 1, p. 11-12. 2p. Fuente Académica.
12. *Gestión y liderazgo en educación*, Centro Lasallista de Formación. Diplomado: Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista.

13. GÓMEZ-MEJIA, I., Balkin, Cardy, R. (2007) *Managing Human Resources*. (5ª. Ed.). Prentice Hall, New Jersey. Versión en castellano de la (3ª. ed.). Gómez-Mejía, I., Balkin, Cardy.
14. HERNÁNDEZ, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
15. HERNÁNDEZ, Imara, Herrera, Tania. (2006). *Satisfacción Laboral, Desempeño Individual y Satisfacción del Cliente en una empresa de servicios*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
16. IBARRA, Trudy. (2004). *La calidad en el servicio al cliente como estrategia competitiva en los dos principales hoteles de la ciudad de Cúcuta – Colombia*. Tesis de Maestría en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo, Colombia.
17. KAUFMAN, R. (2006). *Planificación de sistemas educativos*. México: Trillas.
18. *Ley de Educación Nacional de Guatemala*. Decreto Legislativo No. 12-91. Vigencia 12 de enero de 1991.
19. PÉREZ, Anna. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*. Tesis de Maestría en Ciencias en Administración. Instituto Politécnico Nacional. . Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Social Administrativas. México Distrito Federal.

20. *Publicación del Global Compact de Naciones Unidas*. Traducción autorizada por la Oficina del Global Compact de Naciones Unidas. Julio 2007. Recuperado el 23 de febrero de 2015.

21. SOTO, Adenis. (2009). *Satisfacción Laboral del personal docente en la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad de Zulia*. Tesis de Maestría de Especialista en Docencia para la Educación Superior. Universidad de Zulia, República Bolivariana de Venezuela