

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

“Agnitio Ad Verum Ducit”



INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título: EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

Análisis del modelo de evaluación al desempeño, como estrategia en la gestión de recursos humanos en el Colegio ABC de Managua, durante el primer trimestre del 2024.

Maestría: Gerencia y Gestión del Talento Humano

Autor (es): Ana Karina Arroyo Chavarría

Asesor (es): María Lidia Pineda Msc.

Institución (es): Universidad Central de Nicaragua UCN

Fecha de Presentación: diciembre 2023

MANAGUA – NICARAGUA

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a Dios por permitirme la vida y brindarme la sabiduría y capacidad para finalizar este proyecto, el cual ha sido gratificante en mi crecimiento y evolución personal y profesional.

Agradezco a Msc. Danae Mairena por su invaluable asesoría y orientación durante todo el proceso de investigación, quien no solo aportó conocimiento, sino también me motivó e impulsó cuando las circunstancias eran adversas; por creer en mí y porque cada encuentro era un desafío que me acercaba más a la meta.

No puedo nombrar a todas las personas que me brindaron su apoyo, pero estoy segura que verán acá sus nombres implícitamente, porque hemos compartido y hablado innumerables veces de todo lo que significó este proceso; así que mi profundo agradecimiento a quienes me motivaron, escucharon, apoyaron aún en la distancia y, sobre todo, por la paciencia.

A mi familia por las horas invertidas y que no podía estar con ellos, a los docentes por su aporte y compromiso con la mejora continua y, finalmente, a mis colegas que me brindaron su tiempo y compartieron sus experiencias sobre el tema.

Resumen

El proceso de evaluación al desempeño, busca datos fiables y de utilidad para el evaluado en su crecimiento individual, al igual que para la organización en su productividad y toma de decisiones. El presente estudio tiene como objetivo analizar la estructura del modelo 360° de evaluación al desempeño utilizada por el Colegio ABC, como estrategia de gestión del recurso humano.

El trabajo de investigación se fundamenta en la recopilación de información, de las percepciones de evaluadores y evaluados, sobre su experiencia vivida en los procesos de evaluación al desempeño dentro de la organización, aciertos y desaciertos, así como su valoración al modelo de evaluación e instrumento de aplicación. La investigación parte del análisis de dichas experiencias y contrapuestas con las referencias teóricas del modelo 360° y los instrumentos de medición más aceptados en la práctica de este proceso por expertos.

Como resultado de la investigación, se han identificado recomendaciones a la organización relacionadas con las mejoras al proceso de evaluación y al instrumento con que se realiza, las cuales recogen la visión de las partes y fundamentadas desde teorías universalmente aceptadas en la práctica de recursos humanos y que se deben contextualizar en cada organización según sus misión y visión, así como tomar en cuenta su cultura organizacional.

Palabras claves: **Evaluación al desempeño, Modelo de evaluación 360°, Gestión de talento humano.**

Índice de Contenidos

RESUMEN	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
1 INTRODUCCIÓN.....	7
2. CAP. I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. (ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROBLEMA)	9
<i>Antecedentes del Problema de Investigación</i>	9
<i>Contexto del Problema de Investigación</i>	10
2.2. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS).....	11
<i>Objetivo General:</i>	11
<i>Objetivos Específicos:</i>	12
2.3. PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN	12
2.4. JUSTIFICACIÓN	12
2.5. LIMITACIONES	13
2.6. SUPUESTOS BÁSICOS.....	14
2.7. ENTRADA AL CAMPO. DEFINICIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO	15
2.8. MAPEO DEL CONTEXTO DE ESTUDIO	16
3. CAP. II: PERSPECTIVA TEÓRICA	17
3.1. REVISIÓN DE LITERATURA.....	17

3.2.	ESTADO DEL ARTE	31
3.3.	PERSPECTIVA TEÓRICA ASUMIDA.....	35
4.	CAP. III: DISEÑO METODOLÓGICO	36
4.1	ENFOQUE CUALITATIVO ASUMIDO Y SU JUSTIFICACIÓN.	36
	<i>Enfoque de la Investigación: Cualitativo</i>	<i>36</i>
	<i>Tipo de Investigación: Descriptivo y Retrospectivo</i>	<i>37</i>
4.2	MUESTRA TEÓRICA Y SUJETOS DEL ESTUDIO	37
	<i>Criterio de Inclusión y Exclusión:</i>	<i>38</i>
4.3	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
4.4	MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
4.5	CRITERIOS DE CALIDAD: CREDIBILIDAD, CONFIABILIDAD, CONFIRMABILIDAD, TRANSFERIBILIDAD Y TRIANGULACIÓN.....	42
5.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
	<i>Conclusiones.....</i>	<i>50</i>
	<i>Recomendaciones</i>	<i>51</i>
6.	REFERENCIAS	56
7.	ANEXOS O APÉNDICES	59
	ANEXO NO. 1 PLANILLA DE ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL	59
	ANEXO NO. 2 GUÍA DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS PARA EVALUADORES Y EVALUADOS	61
	<i>Entrevista para Evaluadores:</i>	<i>61</i>
	<i>Encuestas para evaluados:.....</i>	<i>62</i>
	ANEXO NO. 3 GUÍA DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS DE EVALUADORES Y EVALUADOS POR OBJETIVOS Y SUPUESTOS	65

ANEXO NO. 4 RESPUESTAS DE EVALUADORES Y EVALUADOS POR ORDEN DE OBJETIVOS76

1 Introducción

El mundo laboral enfrenta grandes desafíos, como adaptarse vertiginosamente a los cambios del entorno de un mundo más sostenible y globalizado, implica un cambio en las competencias que los trabajadores deben alcanzar y una responsabilidad con visión de liderazgo que los gerentes deben propiciar para el desarrollo de los individuos y su bienestar.

La evaluación al desempeño es un tema crucial para el desarrollo de capacidades, motivación y compromiso de los trabajadores, como elementos esenciales de productividad. Para las organizaciones significa la forma de alcanzar sus objetivos y elevar su productividad. La evaluación al desempeño debe ser un proceso planificado y organizado, con objetivos específicos, medibles, alcanzables y relevantes; garantizando el éxito y efecto que estos tendrán para los trabajadores y la organización.

El objetivo de esta investigación es analizar la estructura del modelo 360° de evaluación al desempeño en función de la gestión del recurso humano del Colegio ABC; relacionando lo prescrito en el modelo teórico y la percepción de los evaluadores y evaluados.

El enfoque de la investigación es cualitativo descriptivo y se utilizó la técnica de encuestas y entrevistas para recopilar la información.

La investigación se encuentra estructurada en tres capítulos que abordan el problema de investigación, la perspectiva teórica asumida y el diseño metodológico. En cada capítulo se desarrollan los ítems, que dan sustento a la pregunta central de investigación y relacionado con

los referentes teóricos de mayor relevancia en el ámbito de recursos humanos, así como la información resultante de los procesos de recolección de datos con los sujetos del estudio.

Los resultados brindaron una base práctica que dan fundamento y sustento a las conclusiones y recomendaciones establecidas, a fin de que la información resultante de los procesos de evaluación al desempeño en el Colegio ABC sea de utilidad para la toma de decisiones en la gestión efectiva del recurso humano.

2. CAP. I: El Problema de Investigación

2.1. Identificación del Problema de Investigación. (Antecedentes y contexto del problema)

Antecedentes del Problema de Investigación

La razón de ser de una organización es la de ofrecer servicios y satisfacer las necesidades de sus clientes, también ofrecer nuevas alternativas con servicios de calidad y con alto grado de eficiencia acorde a las exigencias del mercado. Para cumplir esa misión, requiere de un capital humano competitivo; descubrirlo y desarrollarlo implica gestionar de manera estratégica todo el proceso desde el reclutamiento, integración, organización, compensación, desarrollo, retención y no menos importante el de auditar o evaluar el desempeño de cada trabajador para la mejora continua.

La importancia de la evaluación del desempeño no radica únicamente en detectar errores, la importancia se refleja en la retroalimentación y en las acciones diseñadas estratégicamente para una intervención oportuna. Es una herramienta que contribuye a la optimización y aprovechamiento de los recursos; para conocer, por un lado, lo que los trabajadores están haciendo y por otro, para que la empresa acompañe y dirija el proceso de crecimiento profesional, a fin de potenciar las capacidades de su equipo.

El método de evaluación al desempeño y la herramienta para su aplicación, deben ser seleccionados y diseñados, tomando en cuenta las características y naturaleza de la organización. La herramienta debe ser construida de forma sencilla, de fácil aplicación sobre todo que surja del consenso entre la organización y los trabajadores.

Teniendo como referencia la pertinencia y utilidad que la evaluación al desempeño representa para la organización y gestión del talento humano como estrategia, el Colegio ABC desde sus orígenes ha venido realizando cambios internos y los que le demanda el contexto social, relacionados a la evaluación al desempeño del personal. En los últimos dos períodos ha utilizado el modelo de evaluación al desempeño 360° y para su implementación diseñó una herramienta basada en entrevistas para todas las personas que se relacionan con el evaluado (autoevaluación, superior, pares, clientes y subordinados).

Este estudio tiene el alcance de analizar el método de evaluación al desempeño 360°, así como la herramienta que la organización diseñó para su aplicación anual, a fin de identificar utilidad, pertinencia y si ésta se ajusta a la propuesta teórica del modelo, para así proponer recomendaciones a la organización sobre la estructura del sistema de evaluación y su correspondiente plan de mejora, para contribuir a la gestión del recurso humano.

Contexto del Problema de Investigación

El Colegio ABC se constituyó en el año 2010 como una organización educativa regida por el Ministerio de Educación bajo la Normativa de Centros Privados del País. Ofrece una educación bilingüe para los niveles de preescolar, primaria y secundaria con un modelo pedagógico basado en el constructivismo social. Anteriormente funcionó al amparo de un Convenio de Cooperación con el Gobierno de Nicaragua; dado sus orígenes, se caracterizó por ser una organización multicultural y con un enfoque holístico de la educación, diferente al predominante en el país en esos años.

Ambos elementos (cultural y modelo pedagógico) han influido en la composición del equipo de trabajo y a su vez en la gestión de los procesos de recursos humanos. En el ámbito que nos ocupa este proyecto investigativo, el Colegio ABC pasó rápidamente del 2010 al 2015 a un incremento significativo del número de trabajadores administrativos y docentes; obligándose en ese momento a redefinir todos sus procesos de gestión de capital humano, incluyendo la evaluación al desempeño. En ese período solamente existía el modelo de autoevaluación y durante los cuatro años posteriores se pasó al modelo de evaluación por lista de verificación.

En los últimos años el contexto de la educación cambió, nos enfrentamos a un periodo de pandemia que marcó un antes y un después en la educación, grandes avances en la tecnología que demandan cambios en el sistema educativo y el desarrollo de competencias y habilidades blandas del nuevo ciudadano del siglo XXI, todos estos cambios están relacionados directamente con el equipo de trabajo, lo cual requiere adaptación a los procesos, estrategias y herramientas para gerenciarlos.

El análisis realizado al modelo de evaluación del desempeño 360° y herramienta para su aplicación, tomó en cuenta esos elementos del contexto para ser abordados con evaluadores y evaluados.

2.2. Objetivos (General y Específicos)

Objetivo General:

Analizar la estructura del modelo 360° de evaluación al desempeño en función de la gestión del recurso humano del Colegio ABC durante el primer trimestre del año 2024

Objetivos Específicos:

- Conocer los principales referentes teóricos relacionados con la evaluación 360°.
- Identificar las percepciones de los evaluadores, sobre el sistema de evaluación al desempeño en el Colegio ABC.
- Identificar las percepciones de los evaluados en el sistema de evaluación al desempeño en el Colegio ABC.
- Proponer recomendaciones respecto a la estructura del modelo de evaluación al desempeño.

2.3. Pregunta Central de Investigación

¿La estructura del modelo de evaluación 360° utilizada en el Colegio ABC, genera la información requerida para la gestión del recurso humano?

2.4. Justificación

El mundo actual demanda a la sociedad y, sobre todo a los entornos laborales, adaptación rápida y mayor preparación para los desafíos que impone la globalización y competitividad de los mercados.

La gestión del recurso humano es una estrategia clave para el desarrollo de capacidades, eficiencia y productividad; teniendo como base los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y evaluación. Cada proceso debe estar diseñado y organizado como una propuesta que agrega valor a la organización y a las personas que trabajan en ella.

Una correcta definición y aplicación del modelo y/o herramienta de evaluación al desempeño, garantizará al recurso humano un desarrollo pleno y acceso a mejores condiciones de vida basado en méritos y capacidades, sin distinciones de género por un lado y a la organización, crecimiento, competitividad y sostenibilidad; lo que a su vez impactará, a mediano y largo plazo, en las condiciones económicas del país al fortalecer las capacidades de las fuerzas productivas; en correspondencia con los objetivos globales de desarrollo humano y al plan nacional de lucha contra la pobreza y desarrollo humano 2022-2026 del Gobierno de Nicaragua, publicado en julio 2021

Un análisis detallado de la estructura del método 360° de evaluación al desempeño permitirá a la organización identificar, en base a conceptos teóricos e información suministrada por las partes involucradas, si el modelo y estructura de evaluación utilizada para medir las capacidades y habilidades del recurso humano es la adecuada para la obtención de información objetiva y útil para la gestión y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Además, servirá de insumo para otros estudios que la organización desee realizar en los demás procesos de gestión, así como para fines académicos de estudiantes de grado o postgrado interesados en el tema de la evaluación al desempeño.

2.5. Limitaciones

- Como resultado de la pandemia del COVID 2019 y los avances tecnológicos se ha cambiado la forma de interacción de las relaciones laborales; mediante el uso plataformas y/o digitalización de la información, limitando la obtención de información relacionada con aspectos comportamentales de los trabajadores. Pasamos

de la presencialidad a la virtualización o trabajo remoto, o bien a un modelo híbrido de relaciones laborales

- Actualmente la conformación de equipos de trabajo está caracterizada por una diversidad de personas, en temas generacionales, lo que implica una complejización de las interacciones laborales y estrategias de gestión del recurso humano de forma diferenciada, tomando en cuenta las particularidades de cada generación.
- El porcentaje de rotación de personal es alto como resultado de las migraciones de la fuerza laboral en busca de mejores condiciones de vida. Esto dificulta la creación de una línea de base para medir el desempeño con relación a períodos anteriores.

2.6. Supuestos Básicos

- La metodología utilizada en la aplicación de la evaluación no está alineada con los referentes teóricos del modelo de evaluación 360°.
- El diseño de la herramienta de evaluación del desempeño del modelo 360° no se ajusta a la naturaleza y características de la organización, por lo que la información resultante no está generando insumos para la gestión efectiva del recurso humano
- El evaluado no encuentra en el proceso de evaluación al desempeño, un espacio que facilite la comunicación, genere motivación y mayor compromiso.
- Un análisis correcto del referente teórico del modelo 360° y la metodología utilizada en su implementación conforme la información suministrada por las partes involucradas en el proceso, determinarán la pertinencia de adecuación o cambio del

modelo y/o instrumento de evaluación del desempeño, que la organización requiere implementar para el cumplimiento de metas.

2.7. Entrada al Campo. Definición del Contexto de Estudio

El Colegio ABC tiene presencia a nivel local y su sede se encuentra en la ciudad de Managua. Atiende a una población de 160 estudiantes en los diferentes niveles, para lo cual está conformado por una planilla de 31 trabajadores dividida en dos áreas fundamentales de la estructura organizacional: administrativa y docente.

Se realizó reunión de acercamiento con el director del Centro, para explicar los objetivos del proyecto y una descripción breve de la selección de la muestra poblacional del estudio. La muestra poblacional recibió información vía correo electrónico, explicando el alcance del estudio y los criterios de selección de la muestra poblacional, en la cual se garantizó la representatividad de las dos áreas organizacionales de la institución (administrativos y docentes). Con la población objeto de estudio, se hizo énfasis en que su participación era voluntaria, respetando su identidad y que podían expresarse libremente para transmitir toda la información resultante de los procesos de evaluación, libre de prejuicios y valoraciones subjetivas.

El presente estudio está basado en el análisis de los principales referentes teóricos de la evaluación al desempeño del modelo 360° y los factores que han determinado el diseño de la herramienta para su aplicación en el Colegio ABC, el análisis se realizó en un momento importante de cambio a nivel externo, el sistema de evaluación educativo está pasando de una evaluación por objetivos a una por competencias; esto representa de forma interna para la

organización, además de las actualizaciones en el campo educativo, un ajuste de los criterios de evaluación al desempeño laboral en correlación con las metas de cumplimiento.

2.8. Mapeo del Contexto de Estudio

La organización del trabajo de investigación, se dividió en tres fases (Tabla 1). En la fase analítica se revisaron los documentos relacionados con el plan estratégico de la organización, su plan operativo y los informes de resultados de las evaluaciones al desempeño de los últimos dos años realizadas. Se diseñó el formato de encuesta para entrevista con Directivos (evaluadores) y se diseñó la guía de entrevista para los trabajadores seleccionados en la muestra (evaluados), a fin de conocer su perspectiva en el proceso de evaluación.

En el estudio se consideraron factores tecnológicos diseñando las encuestas con la herramienta “Formulario de Google”, sin embargo, se tomó en cuenta el acceso a la tecnología de los sujetos, sobre todo del personal administrativo, lo que conllevó dar apoyo individual para responder a las preguntas planteadas.

De la información resultante en las entrevistas con directivos (evaluadores) y población, se realizó triangulación de datos, para validar la información conforme el referente teórico y dar mayor sustento al enfoque cualitativo de la investigación.

En la fase de implementación se brindan las recomendaciones a la organización sobre el modelo de evaluación y la herramienta de aplicación, a fin de mejorar el proceso y obtener información ajustada a los fines de la organización y los trabajadores.

Tabla 1.

Fases y etapas seguidas en la investigación

Fase Analítica	Revisión de documentos internos de la organización, creación de instrumentos para entrevistas.
Fase Creativa	Entrevistas con cargos directivos, levantamiento de información con población meta utilizando herramientas tecnológicas y recurriendo a apoyos individuales en los casos donde se presentaron problemas con el uso de la tecnología. Triangulación de la información entre la perspectiva teórica y la perspectiva del evaluado y evaluador.
Fase de Implementación	Recomendaciones sobre el diseño e implementación de la herramienta de evaluación del modelo 360°.

Nota: Esta tabla muestra los análisis desarrollados en cada fase de la investigación.

3. CAP. II: Perspectiva Teórica

3.1.Revisión de Literatura

La revisión de la literatura del tema de estudio permitió la definición precisa del problema y los supuestos de estudio; ubicando diferentes categorías para tener una base sólida para explorar y analizar literatura científica relevante y adecuada a la definición del problema (Tabla 2).

Tabla2.

Categorías y subcategorías de los supuestos de estudio

No.	Categoría	Subcategoría
1	Modelo de Evaluación 360°	1.1 Concepto de evaluación al desempeño. 1.2. Características 1.3. Metodología 1.4 Estructura y diseño de la herramienta
2	Gestión del Talento Humano	2.1 Objetividad del Proceso de evaluación 2.2 Comunicación y Motivación

Nota: Esta tabla muestra las subcategorías identificadas para cada categoría de la investigación.

Se ha recurrido a Google académico utilizando palabras claves de búsqueda “evaluación al desempeño”, “método de evaluación 360°” “gestión del talento humano”. Se revisaron tesis de máster y doctorado relevantes en repositorios internacionales. Se revisaron otras fuentes de información como Scopus para acceder a revistas científicas e investigaciones relevantes acreditadas.

Se creó una matriz estructurada en 3 columnas conteniendo las categorías del objeto de estudio, definiciones de los principales referentes teóricos que sustentan a dichas categorías y

subcategorías de la investigación. Se trabajó en la selección de los principales autores con énfasis en el continente americano y en especial América central o América del Sur.

Se realizó una síntesis de la información que sirvió de base para sustentar la interpretación de los resultados a la luz de los referentes teóricos

Se seleccionó la bibliografía basado en criterios de relevancia y actualidad; la revisión bibliográfica se centró en la revisión de los diferentes conceptos de evaluaciones al desempeño, el método de evaluación 360° y gestión del desempeño, enfocado en características, metodología, estructura y diseño de la herramienta de evaluación, así como la objetividad, comunicación y motivación que conlleva el proceso de gestión del recurso humano; todo definidos por autores de relevancia y que con el transcurso del tiempo han enriquecido los concepto conforme la evolución de las relaciones laborales, como los siguientes:

La evaluación del desempeño, tal como indica Alles (2005) se define como “Un instrumento para dirigir y supervisar personal”. Así mismo, recoge información sobre la actuación de éstos, introduciendo elementos más actuales en la evaluación como es el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

De acuerdo al autor Chiavenato (2007) la evaluación al desempeño “Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (pag.81)

Para Dessler (2015) la evaluación al desempeño es “Cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel” (pag.336).

La evaluación al desempeño o desempeño de puestos, inicialmente estaba vista como una medición simple de las tareas u obligaciones que cumplir en un puesto determinado, hoy en día el concepto está relacionado a considerarse una herramienta para medir el buen funcionamiento de cada puesto, sin olvidar como refiere Dessler (2015), la retroalimentación que deben recibir los trabajadores para conocer su nivel de eficiencia y motivación para superar las deficiencias; convirtiéndose en una herramienta indispensable tanto para la empresa como para el trabajador.

Padilla (2016), refiere que la evaluación al desempeño es una herramienta, sistema o proceso con la que se logran otros objetivos centrados en la mejora de la calidad de los resultados de la actividad de la organización, donde se controla el desempeño de los trabajadores y se les estimula de manera formalizada y permanente. Es un mecanismo que permite a las organizaciones mejorar los objetivos estratégicos y específicos, sin olvidar su uso como vehículo de motivación de los empleados.

La evaluación del desempeño ofrece retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse.

De los autores citados podemos inferir que las características principales de la evaluación al desempeño son:

- Es una herramienta, sistema o proceso, cuyo fin no es la propia evaluación, sino la mejora de los resultados o cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Es un proceso que requiere el consenso de las partes, como factor de éxito.
- Tiene carácter formal, objetivo y continuo.
- Su fin esencial es la retroalimentación producto de datos fiables.
- Promueve mejoras en el clima laboral.

Estas características del proceso, las podemos ver en los diferentes planteamientos de los teóricos, pero que en rasgos generales coinciden en sus planteamientos y tienen un propósito claro dentro de las evaluaciones al desempeño, para dar entrada y salida al proceso como estrategia de gestión de recursos humanos.

Con el propósito de evaluar el desempeño, existe una gama de métodos de evaluación al desempeño, siendo -entre otros- los más tradicionales, La escala gráfica, Selección forzada, Investigación de campo, Método de los incidentes críticos y Listas de verificación. Los métodos tradicionales de evaluación tenían un enfoque hacia el cumplimiento de procesos.

En la actualidad la tendencia es crear procesos de evaluación del desempeño sencillos y amigables con los trabajadores, que no genere rechazo y contribuya o facilite la comunicación, formación y aprendizaje de los mismos, enfocados al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, mediante el logro de cada individuo. Los métodos modernos de evaluación referidos por Chiavenato (2007) son:

- **Evaluación participativa por objetivo:** es un tipo de evaluación democrática, participativa, incluyente y motivadora. Su primera etapa consiste en el formulario de los objetivos consensuados (gerente - evaluado) luego el compromiso personal de alcanzar los objetivos y la aceptación del gerente respecto a la asignación de recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Evaluación de 360°:** se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado (superior, los pares, los subordinados, clientes, proveedores e incluso el propio evaluado). El modelo 360° es una evaluación integral, donde un grupo de personas valoran a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, estos factores son comportamientos observables en la práctica diaria del desarrollo profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de necesidades y experiencias no solo de su jefe sino de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos (Alles M, 2006).

La Evaluación de 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos.

Como lo señala Miller (2001), este tipo de evaluación ha sido usada para dar una retroalimentación de desempeño, lo cual se logra por la participación de los colegas que regularmente interactúan con la persona que está siendo evaluada, incluyendo superiores, pares y subordinados.

De acuerdo con Pereda y Berrocal (2001), es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación, consiste en llevar a cabo una reunión en la que los evaluadores emiten sus juicios sobre la persona evaluada y posteriormente se discuten las distintas opiniones hasta llegar a una evaluación común y a un plan de desarrollo, en función de las necesidades de formación que presenta en su trabajo el sujeto evaluado.

Es importante tener en cuenta que todos los aspectos incluidos en la evaluación deben apoyarse en comportamientos y hechos observables, de forma que las posibles discrepancias entre las opiniones de los evaluadores y el evaluado, se puedan analizar y discutir de forma objetiva.

La evaluación al desempeño de 360° generalmente es utilizada por organizaciones que han implementado gestión por competencias, entendiendo esta como las capacidades del individuo en términos de desempeño de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; esto es lo que diferencia sustancialmente al modelo 360° de los métodos tradicionales, que solamente ofrecen una sola fuente de evaluación.

En su tesis de maestría Campos (2020) establece que con la evaluación de desempeño la organización puede establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño de cada colaborador, identificar las oportunidades de crecimiento que se puedan dar y recompensar el esfuerzo de los colaboradores de una manera justa y equitativa.

En general, el éxito de los programas de evaluación al desempeño se condiciona a la percepción de los trabajadores en cuanto a la credibilidad y confiabilidad con que se administra el sistema y por la trascendencia de las decisiones que toma la alta gerencia o recursos humanos, como producto de la información resultante. Otro elemento es que la organización logre administrar el proceso libre de sesgos. Para garantizar su viabilidad, se debe utilizar una adecuada estructura y herramienta de evaluación que consta de un formulario, un instructivo y entrenar a los evaluadores.

Todo sistema de evaluación al desempeño requiere una estructura que se puede definir en las siguientes fases:

- **Fase de diseño:** Se definen los indicadores, objetivos, las partes involucradas (a quiénes se evalúa y quién evalúa), determinando el enfoque, criterios, métodos y cuestionario.
- **Fase de implementación:** Diseño del programa de capacitación, plan de comunicación a los implicados; así como un período de validación del sistema.
- **Fase de la aplicación:** La aplicación del instrumento de evaluación al desempeño, sin descuidar el proceso de logística de convocatorias, envío de la herramienta, comunicación de fechas.
- **Fase de desarrollo:** Implica el mantenimiento y actualización del sistema, mediante el control y seguimiento pertinente, a fin de mantener la credibilidad y utilidad.

En la fase de diseño debe tomarse en cuenta por su nivel de importancia e impacto en la organización y los trabajadores, que los indicadores de evaluación deben tener las siguientes características:

- **Objetividad:** Datos cuantificables y libres de sesgos; evita las evaluaciones subjetivas.
- **Relevancia:** Que estén alineados con los objetivos de la empresa, para que la evaluación resulte significativa y de utilidad.
- **Consistencia:** Deben ser aplicados a lo largo del tiempo y entre los diferentes trabajadores.
- **Mejora continua:** Deben proporcionar la suficiente información que permita a la organización y al trabajador identificar sus áreas de mejora.
- **Facilidad de medición:** Deben ser medibles de forma clara y eficiente; evitando la complejización que dificulta la implementación y comprensión de resultados.

Allen (2005) adopta la evaluación por competencias del método 360° en el cual enfatiza que la definición de los objetivos organizacionales, harán caer en cascada los objetivos individuales de cada trabajador. La gente debe conocer qué es lo que cada uno aporta para conseguir los objetivos organizacionales. Allen propone a las competencias la asignación en grados, a fin de que la evaluación recaiga sobre elementos objetivos de medición.

Dessler y Varela (2011) afirman que para que las evaluaciones al desempeño sean defendibles se debe tomar en cuenta los siguientes indicadores:

- Desarrollar criterios de evaluación a partir del análisis de los puestos de trabajo.
- Comunicar por escrito a los trabajadores los estándares de desempeño.
- Basar las evaluaciones sobre cada una de las dimensiones de desempeño del puesto de trabajo.
- Incluir un proceso para que el trabajador tenga la posibilidad de apelación.

- Considerar que un evaluador nunca debería tener autoridad absoluta para determinar una acción personal.
- Capacitar a los supervisores en el uso del instrumento de evaluación.

Un método adecuado de evaluación al desempeño con su correspondiente herramienta de aplicación, estructurada sobre la base de indicadores y objetivos medibles y ajustable a la naturaleza de la organización y su clima organizacional, será un elemento facilitador de la gestión del recurso humano.

La gestión del recurso humano es un tema más actual en cuanto a su ámbito de aplicación, anteriormente el recurso humano o capital humano era un tema de función administrativa y hoy en día cumple una función estratégica de talento humano y que además se debe gestionar.

Como lo asegura Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos cede lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. Se desarrolla a través de la identificación de las habilidades y capacidades, como: la de ser innovador, productivo, competitivo y líder; que sepa resolver problemas, que tenga confianza en sí mismo en base a la planificación, gestión de herramientas y recursos con que cuenta la organización.

Desde la perspectiva de Alles (2005) el talento es sinónimo de competencia ya que la competencia puede medirse y desarrollarse y propone un modelo por competencias en las

organizaciones que consideran la selección y la evaluación de desempeño. Esta teoría contribuyó en un inicio con la Dirección de Personas, sin embargo, la gestión del talento humano tiene una visión más exigente en la actualidad ya que pretende involucrar a las personas en aspectos estratégicos de las organizaciones y establecer relaciones entre la gestión de lo humano y los resultados organizacionales tanto en aspectos estratégicos como en los de gestión que pongan en evidencia habilidades personales, capacidades y de conocimiento.

Así mismo Allen (2006) define la competencia como “las características de personalidad, devenidas de comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, este concepto toma como referente a las competencias del ser humano y se ponen en evidencia en comportamientos cotidianos tanto en la dimensión personal como profesional además de estar orientados a lograr metas y objetivos personales y profesionales de cada colaborador.

La gestión del talento humano se basa en la Dirección estratégica del capital humano, en la gestión por competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos como manera de acercarse al concepto de talento; consiste en utilizar métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo y técnicas para el desarrollo de competencias.

Evaluación al desempeño, método 360° y gestión del talento humano, son un engranaje en la organización y deben formar parte del plan estratégico de recursos humanos, como herramienta integradora en la gestión del capital humano. Estos conceptos son parte esencial del análisis realizado al método 360° y herramienta de evaluación, para determinar los factores o

variables que mejor se adapten al modelo y herramienta de evaluación del desempeño en el Colegio ABC.

El proceso de evaluación al desempeño desarrollado bajo las características definidas anteriormente y gestionado estratégicamente con una visión de desarrollo de capacidades, tendrá un impacto en la comunicación organizacional y motivación individual como características esenciales del modelo de evaluación 360°.

La comunicación organizacional es elemento clave en el funcionamiento de la organización y el desarrollo de equipos de trabajo, ya que permite dinamizar efectivamente la coordinación y colaboración de los sujetos involucrados. Aspectos como la claridad, coherencia, precisión del mensaje, retroalimentación, selección del medio, adecuado son elementos esenciales para lograr la transferibilidad y comprensión del mensaje.

Robbins (2004) define que la comunicación efectiva no solo implica transmitir información, sino también asegurarse de que el mensaje sea comprendido correctamente por el receptor. Para lograr esto, es crucial utilizar un lenguaje claro y adaptar el mensaje según el público objetivo, considerando factores como el conocimiento previo y las expectativas de los receptores.

Para Chiavenato (2006) es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social

Se debe promover en la organización una cultura de diálogo abierto, honesto, de intercambio de ideas y debates de opiniones.

Por lo que respecta a la motivación, la enciclopedia de humanidades, grupo editorial Etece (2023) define la motivación laboral como la voluntad del empleado de mantener el esfuerzo y la dedicación en sus tareas para alcanzar las metas de la organización

La motivación es un estado interno de la persona, por lo que varía en cada una. Implica un complejo proceso neurológico, cognitivo y emocional que impulsa y mantiene activo a un individuo hacia la concreción de una meta. Sin embargo, puede estar condicionado por factores externos, como normas éticas, valores, reconocimientos públicos o retribuciones monetarias.

A lo largo de la historia han surgido varias teorías de la motivación, estudiadas por importantes y destacados personajes que han buscado explicaciones a los comportamientos y conductas humanas desde el ámbito de la psicología, una de las teorías de mayor éxito dentro y fuera del campo de la psicología y perdura hasta nuestros días es la teoría de Abraham Maslow desde el año 1943; quien estableció una jerarquización de las necesidades, llamada pirámide de Maslow, donde explica que las necesidades básicas del individuo deben estar cubiertas para que el resto de necesidades (motivaciones) se activen en un orden de jerarquizado, el cual lo definió en 5 niveles distintos: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, de pertenencia, de estima y actualización.

Entre otras, las teorías que han tenido una connotación en el ámbito laboral son:

- Teoría de las 3 necesidades de David McClelland (1960), la que se define por: Necesidad de afiliación, necesidad de logro y necesidad de poder.
- Teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959). Analizó los dos factores para valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que el hecho de eliminar los elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser satisfactorio
- Teoría X e Y de McGregor (teoría de la participación) (1960): La teoría X es un enfoque tradicional del comportamiento humano, afirmando que las personas tienen poca o nada de motivación para trabajar, en consecuencia, propone un estilo autoritario de dirección. La teoría Y es una contraposición de la anterior, donde plantea a un individuo con motivación intrínseca por el trabajo y propone un liderazgo democrático.

La motivación laboral según Chiavenato (2000), se refiere al impulso que lleva a un individuo a realizar sus tareas laborales de forma más satisfactoria, es decir, a alcanzar sus objetivos, tanto personales como profesionales. Esta motivación se logra a través del estímulo del entorno laboral, de los compañeros de trabajo, del líder o del propio individuo. Es una combinación de factores internos y externos que se relacionan entre sí, entre los que se destacan la dignidad, el respeto, la comprensión, la cooperación, la colaboración, la confianza, la integridad, el desarrollo profesional y la satisfacción personal. Estos factores se relacionan entre sí para lograr un ambiente de trabajo positivo que estimule el crecimiento y el desarrollo de los trabajadores.

Continua Chiavenato, la motivación laboral se logra a través del reconocimiento de las contribuciones de los trabajadores, de la comunicación clara y eficaz entre los líderes y los trabajadores, y de la organización de actividades para mejorar la calidad de vida en el trabajo. El líder debe trabajar para crear un ambiente de trabajo positivo y de responsabilidad compartida, para que los trabajadores sientan que forman parte de algo importante y que contribuyen de manera significativa a la organización. Además, el líder debe fomentar el aprendizaje y la innovación para mantener el interés de los trabajadores y mejorar su productividad.

Según Robbins (2004), la motivación es un proceso complejo que depende de varios factores, como las necesidades, los valores, las expectativas y las habilidades de los empleados

Los aspectos de comunicación y motivación fueron referenciados en esta investigación, como elementos sui géneris del proceso de evaluación al desempeño. Como se mencionó anteriormente, la evaluación al desempeño no es un fin en sí misma, lo que se busca es establecer o mejorar los espacios de comunicación y motivación, como elementos diferenciadores en la búsqueda de resultados.

3.2. Estado del Arte

La evaluación al desempeño no es un tema de actualidad como se podría creer, obviamente lo que ha cambiado es la connotación o dimensión del enfoque que las organizaciones han considerado brindar al capital humano, como único medio para alcanzar la eficiencia y productividad.

La evaluación al comportamiento humano es tan antigua como la humanidad misma y se remonta a un origen religioso, pues tradicionalmente se evaluaba la conducta de los fieles bajo un sistema de castigos y recompensas.

Para acercarnos más en el tiempo y a un ámbito laboral, en su tesis doctoral Ruiz P. (2015) y Rodríguez I. (2017) en su fin de máster; hacen una breve descripción de los períodos que anteceden y que dan origen a las evaluaciones al desempeño, encontrando que el primer sistema documentado de evaluación al desempeño, se dio con Robert Owen quien creó un sistema de evaluación en su fábrica de New Lannark en el año 1813; consistente en un cubo con diferentes colores en 4 de sus caras. Dejaba el cubo en el puesto de cada trabajador, para que este pudiese ver como había sido su desempeño del día anterior. El sistema denominado “silent monitor” fue criticado en su momento al considerarse un procedimiento muy personalizado.

Posteriormente en el año 1842, en EEUU encontramos la creación de fichas de valoración en oficinas federales, en 1880 el ejército norteamericano crea un sistema de evaluación de sus miembros. En 1845 Horace Mann comienza a utilizar las primeras técnicas evaluativas de tipo test, tan populares hoy en día.

La evaluación del desempeño como concepto moderno en el ámbito empresarial, surge también en EEUU. Chiavenato (2007) indica que en 1918 General Motors diseña y pone en práctica un sistema de evaluación, destinado a comprobar el rendimiento de sus directivos. Se debe tener en cuenta, que hasta entonces dicho concepto se destina casi exclusivamente a comprobar la eficacia de las máquinas en las fábricas y no al rendimiento y desempeño de las personas.

En la década de 1920 a 1930 las empresas comienzan a introducir procedimientos que les permitan mejorar su rendimiento, tratando de relacionar la política de retribuciones con las responsabilidades del puesto de trabajo y las aportaciones de los empleados al éxito de la propia compañía; configurando la retribución como el único motivador del trabajador.

A partir de la segunda mitad del siglo XX surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El trabajo manual de la revolución industrial comienza a ir en detrimento, frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más complejo. Aparecen nuevas modalidades de medición y prevalecen dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos; sin embargo, el problema es que estos procesos estaban arraigados en un modelo productivo, como resultado de la revolución industrial. La gestión del talento necesitaba contemplar aspectos más allá de los orientados a resultados, como es la colaboración y desarrollo profesional como medio para obtener el compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de su tarea.

Hemos pasado de los métodos tradicionales de evaluación al desempeño, como la escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, método de los incidentes críticos y listas de verificación, a modelos de evaluación más completos, objetivos e imparciales entre los cuales podemos mencionar los referidos por Chiavenato (2007) como son: Evaluación participativa por objetivo y Evaluación de 360°.

A nivel de país, en Nicaragua, no se cuenta con un repositorio de información que sistematice o documente históricamente los orígenes de las evaluaciones al desempeño, solamente encontramos experiencias a nivel empresarial, instituciones educativas (universidades)

e instituciones de gobierno centralizadas y descentralizadas que han publicado sus procesos de evaluación del desempeño mediante la elaboración de manuales e instrumentos metodológicos.

Las tesis de máster encontradas; Rodríguez (2017) Evaluación al Desempeño, (Arroyo et al.2021) Modelo de Evaluación al Desempeño y Cierre de Brechas de los Colaboradores de Coopeatenas R.L Costa Rica, Guido (2021) Analizar las Formas de Aplicación de la Evaluación al Desempeño a los colaboradores de Tesorería de la Empresa Rivera Ingeniero S.A y que están relacionadas con el tema de investigación, en su mayoría presentan un enfoque de carácter administrativo, es decir, relacionada con los resultados y cumplimiento de metas en función de la estrategia de negocio de la empresa, dirigidas a la optimización del uso de recursos materiales y humanos para la toma de decisiones que impactan en la empresa y no con un enfoque de recursos humanos, desde un punto de vista gerencial de gestión y desarrollo profesional como motor de la productividad, calidad y valor agregado en el servicio; que vele por los intereses de ambas partes.

La evaluación al desempeño es un tema esencial en la gestión del recurso humano, sobre todo para aquellas organizaciones conscientes, que el desarrollo de su personal implica gerenciar más allá del ámbito de sus capacidades técnicas, implica gestionar sus habilidades y comportamientos, incluso fuera del ámbito laboral, tomando en cuenta sus intereses y motivaciones, a fin de esto influya positivamente en el clima organizacional y eleve su productividad y compromiso con la organización.

3.3.Perspectiva Teórica Asumida

Para efectos de este estudio, la perspectiva teórica está integrada por los diferentes estudios previos referidos a la investigación a fin de dar sustento y abordar científicamente el problema, tomando en cuenta la realidad contextual.

Se realiza una conceptualización de las principales categorías relacionadas en el marco teórico como son; evaluación al desempeño, método de evaluación 360° y gestión del talento humano.

Si bien muchos autores definen la evaluación al desempeño el criterio de Idalberto Chiavenato y Martha Allen es la perspectiva teórica asumida en este estudio, en vista que los autores presentan un enfoque centrado en la gestión del desarrollo individual y sobre todo con mayor énfasis Martha Allen, que va más allá del desarrollo organizacional. Ella asume que las competencias de cada individuo es algo innato y en última instancia con el proceso y liderazgo adecuado se puede desarrollar. Las organizaciones deben promover el desarrollo de los trabajadores como modelo de estrategia en la consecución de su objetivos, misión y visión.

Para el análisis del modelo de evaluación y herramienta utilizada en su aplicación, se tomó en cuenta los siguientes criterios y que sirvieron posteriormente para realizar las recomendaciones:

- El diseño del método y herramienta deben estar en correspondencia con la naturaleza de la organización.

- La evaluación al desempeño debe efectuarse sobre los resultados directamente atribuibles al trabajo individual y personal. No a los cargos ni al equipo.
- La herramienta debe ser diseñada para conocer los logros, aportes, fortalezas, debilidades, comportamientos y actitudes del evaluado.
- Definir las competencias que la organización requiere desarrollar y aportar valor al desempeño del trabajador.
- Retroalimentación y seguimiento al proceso, a fin de que el evaluado encuentre la utilidad.
- Determinar el área que realiza el proceso de evaluación al desempeño, quienes deben ser imparciales, objetivos y estar capacitados para este propósito.

4. CAP. III: Diseño Metodológico 4.1 Enfoque Cualitativo Asumido y su Justificación.

Enfoque de la Investigación: Cualitativo

De acuerdo al autor Behar, Daniel R. (2008) en su obra Metodología de la Investigación, define que la investigación cualitativa es un tipo de investigación cuya finalidad es proporcionar una mayor comprensión, significado e interpretación subjetiva que el hombre da a sus creencias, motivaciones y actividades culturales, a través de diferentes diseños investigativos. El conocimiento se desprende de la experiencia a través de los sentidos.

Para Corona, Jose L. (2018), concluye que la investigación cualitativa es un paradigma emergente que sustenta su visión epistemológica y metodológica en las experiencias subjetivas e intersubjetivas de los sujetos, cuya práctica se oriente hacia la sociedad construida por el hombre,

donde interactúan las versiones y opiniones del ser pensante, respecto los hechos y fenómenos de estudio, para construir la realidad de manera cooperativa y dinámica.

Partiendo de esas teorías, el enfoque de la presente investigación es cualitativo, es decir la investigación estudió la realidad en su contexto natural, desarrollada a partir de la experiencia o vivencias más genuinas del grupo poblacional, que en este caso son los trabajadores del área docente y administrativa del Colegio ABC, a fin de que sea una muestra representativa para su validación, dado que el grupo es relativamente pequeño. Además, proporcionó un conocimiento más profundo de la percepción de los empleados de cómo se sienten y cómo viven el proceso de evaluación, lo que permitió a la investigadora establecer recomendaciones al plan de mejora.

Tipo de Investigación: Descriptivo y Retrospectivo

El nivel de investigación empleado es el descriptivo; porque caracteriza la percepción de los trabajadores de cómo conciben la evaluación al desempeño desde su propia utilidad, así como el beneficio a la organización conforme los datos resultantes del proceso. Según la direccionalidad es retrospectivo, estudiando los eventos pasados (antes del inicio del estudio) y que comprenden los 2 últimos periodos de evaluación y tratando de entender cómo se desarrollaron mediante la perspectiva del grupo objetivo.

4.2 Muestra Teórica y Sujetos del Estudio

En este estudio participaron 28 sujetos, lo que representa una muestra del 90% de la población total de 31 trabajadores del Colegio ABC. La estructura organizacional del personal

está definida en dos áreas, el personal administrativo y el personal docente, de los cuales 10 son varones y 21 mujeres.

En el área administrativa se ubican 12 trabajadores organizados en dos puestos directivos (dirección y subdirección), tres puestos medios (administración, consejería escolar, secretaria académica) y siete puestos operativos (vigilantes, jardinería y conserjería). El área docente está conformada por una total de 19 trabajadores entre los cargos de profesores guía, profesores de materia y asistentes de aulas.

La población objetivo fue dividida en dos grupos, tomando en cuenta los siguientes criterios de conformación: 1. Existencia de grupos mixtos en el cual estén representados los docentes de los tres niveles escolares (preescolar, primaria y secundaria), así como la representatividad de género. 2. Conformación de grupos que posean la característica que estamos estudiando; como es la antigüedad del trabajador, el cual deberá poseer como mínimo un año de trabajo y haber participado al menos en el último proceso de evaluación al desempeño realizado.

Criterio de Inclusión y Exclusión:

La muestra fue dividida en dos grupos por efectos metodológicos del diseño de la entrevista según el área de trabajo de los sujetos de la muestra del estudio; los cuales incluyen un total de 28 trabajadores que cumplen con los criterios de inclusión anteriormente señalados y se excluyen un total de 3 trabajadores que no reúnen el requisito mínimo de antigüedad de 1 año de servicio y haber sido parte del proceso de evaluación al desempeño anual dentro de la

organización. Para ello se investigó en la documentación administrativa de la organización (ver anexo1).

En la guía de entrevista a cada persona se le solicitó identificar la antigüedad, la cual fue estructurada en 2 segmentos de 1 a 2 años de servicio y de 2 años a más con el fin de validar en cuantos procesos de evaluación han participado. En el área docente están representados los tres niveles académicos y en el área administrativa el cargo de director y subdirector académico son parte del grupo de evaluadores.

El criterio de exclusión garantizó que la información y perspectiva de los participantes se ajustara a la realidad del proceso desarrollado y se validó con la propia vivencia del trabajador.

4.3 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

La información fue recopilada de un proceso de entrevista previa con el director, así como el envío de un cuestionario mediante la herramienta de formulario de Google, diseñando específicamente una guía de preguntas para los cargos de dirección que corresponden a los puestos de director y subdirector académico (evaluadores) y otra guía de preguntas, siempre mediante la herramienta de formularios de Google para los trabajadores del área docente y administrativa, quienes son los evaluados (ver anexo 2).

La guía de preguntas fue diseñada tomando como referencia los objetivos y categorías de la investigación. Se realizó un proceso de validación mediante consulta a expertos y se incorporaron las recomendaciones de estos.

Para la remisión del formulario de Google se utilizó un link, al cual se podía acceder fácilmente. El link fue parte de un correo electrónico donde se explicó el alcance del estudio, la selección de los sujetos objeto del estudio, con una aclaración amplia de que era necesario expresarse libremente para recoger toda la información relevante que indique cómo viven y cómo se sienten con el proceso de evaluación al desempeño que les realiza la organización, aclarando que se resguarda la identidad de la persona y el fin es meramente académico. Todos los docentes accedieron de manera voluntaria y sin problema al link de la entrevista y se brindó un espacio de 4 días de acceso para responder al formulario. En la fecha indicada todos respondieron al cuestionario y el mismo sistema cerró el acceso una vez emitido el formulario.

Para los trabajadores administrativos fue necesaria la colaboración para acceder al formulario mediante el link, en vista que la mayoría no tiene un medio digital o carecen de la pericia para el manejo de la herramienta. Se solicitó uno a uno la participación, quienes acudieron de forma voluntaria, generando un ambiente natural y cómodo. Se explicó en primera instancia toda la información proporcionada a los docentes en el correo referido anteriormente, e igualmente haciendo énfasis en la participación con expresión libre y de resguardo de su identidad. La investigadora accedió al link para ir formulando las preguntas una a una y en un lenguaje sencillo de entender, el evaluado fue dando sus respuestas las cuales fueron recogidas en formato electrónico del formulario.

La herramienta de formulario de Google tiene la facilidad de cerrar el proceso y tabular la información automáticamente, la cual fue trasladada en formato de Excel, para su procesamiento.

4.4 Métodos y Técnicas Para el Procesamiento de Datos y Análisis de Información

Para el análisis y procesamiento de la información, se partió de la inducción analítica como forma de construir explicaciones en el análisis cualitativo, buscando contenidos recurrentes y relevantes que permiten establecer puntos temáticos, así como construir y probar un conjunto de vínculos causales entre las acciones que se identifiquen.

Se establecieron tendencias y se interpretaron los datos de cada uno de los sujetos de la muestra, manteniendo la clasificación de evaluadores y evaluados, estos a su vez divididos en área docente y área administrativa. Se elaboró un cuadro donde se clasificaron las preguntas realizadas en la entrevista por objetivo de investigación (ver anexo 3).

Posteriormente se creó una matriz de triangulación, donde se establecieron los objetivos de la investigación con sus correspondientes supuestos básicos y se fue colocando la información brindada por cada sujeto de la muestra según correspondía, para luego proceder con el análisis e interpretación de los datos mediante la triangulación de información. Se utilizó el procedimiento o la técnica de la triangulación, que según las autoras Hernán et al., 2019 quienes consideran la triangulación como un procedimiento que consiste en recoger y analizar datos, desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos.

Ese análisis e interpretación, se realizó guardando el esquema por objetivo y supuestos básicos. Se agregaron finalmente dos columnas a la matriz, las cuales recogen las conclusiones y recomendaciones a la organización sobre el proceso realizado y que surge de la información de

los sujetos de la muestra contrapuestos con los referentes teóricos de las principales variables seleccionadas en la investigación. (ver anexo 4)

4.5 Criterios de Calidad: Credibilidad, Confiabilidad, Confirmabilidad, Transferibilidad y Triangulación.

Credibilidad: Para alcanzarla fue necesario triangular los resultados derivados de la aplicación de las dos herramientas de entrevistas. La triangulación es una técnica muy característica del modelo cualitativo porque incorpora múltiples fuentes que pueden ser contrastadas unos con otros para su verificación, así como lo recogido y analizado en los documentos del marco referencial de la investigación.

Así mismo para auxiliar la credibilidad de la investigación, se validó previamente los instrumentos de recolección de información con dos expertas, una independiente de la organización y con otra persona que formó parte del Colegio y experimentó varios procesos de evaluación al desempeño y ahora se encuentra realizando estudios superiores y está fuera de la organización. La recomendación principal en la validación del instrumento fue alinear la entrevista conforme los objetivos y supuestos básicos de la investigación para que la información que resulte de salida a cada uno de ellos y revisar algunos casos puntuales de uso del lenguaje técnico y adaptarlo para la diversidad del grupo.

Confiabilidad: Para que la investigación cumpla con el criterio de confiabilidad al igual que el de credibilidad, la triangulación de datos es parte importante en este proceso. La investigadora garantizó la veracidad de la información, respetando los criterios de utilización de

métodos rigurosos y revisión exhaustiva de la información. Las respuestas de los sujetos, mediante el formulario de google, no fueron modificables. Se vació la información respetando el criterio de cada persona. Durante el proceso de recolección de información, se formularon las guías de entrevista respetando los supuestos básicos y adaptando el lenguaje al contexto de cada grupo poblacional.

Confirmabilidad: Se realizó mediante la contrastación de los objetivos planteados y los resultados alcanzados. La tutora de tesis fue la persona encargada de ratificar que la investigación cumplió con los criterios de rigor metodológico.

Transferibilidad: Existe la posibilidad de extender el estudio a otros contextos, siempre y cuando se tome en cuenta el contexto, las características de la población y se ajuste al rigor metodológico utilizado.

Triangulación: Los métodos y técnicas de recolección de datos, aunque sean diversos, fueron orientados hacia el mismo objetivo de estudio lo que permitió aumentar la precisión y validez de los resultados.

5. Interpretación de los Resultados y Discusión.

Con la información resultante de los datos obtenidos en las guías de preguntas aplicadas a los evaluadores y evaluados, se realizó un análisis obteniendo los siguientes resultados:

En relación al conocimiento sobre los principales referentes teóricos de la evaluación 360°, se logró identificar que, de un total de 28 evaluados, 17 de ellos han sido partícipes de dos

o más veces de una evaluación al desempeño, siendo el área administrativa con más años de servicio, seguido del área docente, identificando que el área docente es la de mayor rotación de personal.

Del total de evaluados, 17 personas coinciden en que la evaluación es de forma individual, 5 de forma colectiva y 5 la identificaron como una mezcla de individual y colectiva.

Pese a que la mayoría respondió haber vivido de dos a más veces un proceso de evaluación, es significativo que 10 personas identificaran una evaluación colectiva o una mezcla entre individual y colectiva. En su mayoría se evidenció una confusión por el instrumento con que se aplicó la evaluación, al que catalogaron de ambiguo y confuso, por un lado, y por otro se evidenció poca preparación para la aplicación del proceso de evaluación.

Del total encuestado, 22 personas identificaron que se sienten bien con los procesos de evaluación y le han encontrado utilidad en su desarrollo personal y en su puesto de trabajo. Pero, existen 4 personas que manifestaron sentirse controlados y no sienten que el aporte a la evaluación sea significativo para su desarrollo, aduciendo que no se les retroalimenta y no lo encuentran de utilidad. Dos personas no ofrecen respuestas.

En cuanto a la pregunta si consideran que la evaluación al desempeño surge del consenso entre la organización y el trabajador, el 50 % de los encuestados consideran que la evaluación al desempeño no surge del consenso entre la organización y el trabajador, es decir no identifican la fase inicial del proceso de evaluación, como es la comunicación previa de las competencias a medir en todo proceso de evaluación. El resto de encuestados, con una representación del 48%

afirman que si están informados previamente y un 2% de los encuestados que no tiene opinión sobre esta pregunta.

Los resultados indican que la parte evaluadora (dirección del colegio) ratifica el modelo 360° como el modelo adecuado y pertinente para medir el desempeño laboral, reconocen las bondades e identifican los objetivos y metodología del mismo, los evaluados (personal docente y administrativo) también reconocen que las mayores dificultades se presentan con el instrumento de evaluación, el cual no se encuentra debidamente diseñado y organizado en función de las características del modelo 360° y acorde a la naturaleza y estructura funcional de la organización.

Como señala Allen (2006), el modelo 360° aplica para todas las organizaciones siempre y cuando se establezca la relación entre la estrategia y el desempeño de cada trabajador. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros para tener éxito, de ahí la importancia de que surja del consenso entre evaluador y evaluado y mediante un proceso previo de validación del instrumento.

Allen en su obra establece que la clave de éxito en cualquier programa de evaluación al desempeño es la confianza y credibilidad; para lo cual deben reunirse 3 elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad: una buena herramienta apropiada a la organización, un buen instructivo y entrenamiento a los evaluadores; a fin de objetivizar el proceso, ya que las evaluaciones pueden ser emocionales por ambas partes.

El modelo de evaluación 360° es sin duda el método de evaluación al desempeño por excelencia, el más completo que existe, ofreciendo la oportunidad que diferentes actores relacionados con el evaluado emitan su criterio, facilitando una evaluación integral desde diferentes ángulos sobre el trabajo que desempeña. Es un modelo complejo en el sentido que se debe aplicar para equipos de trabajos con mayor crecimiento o desarrollo, es decir, donde se han sentado bases sólidas a lo largo de varios períodos de otros procesos de evaluación que se han venido mejorando en la práctica y han llegado a un nivel superior de experiencia en evaluaciones al desempeño, donde el trabajador ya los incorpora como parte importante de su labor y mejora continua. La rotación de personal no favorece la implementación de este sistema de evaluación.

Los resultados indican que tanto los evaluadores como evaluados coinciden en que el modelo 360° es el método de evaluación indicado para este proceso; sin embargo, existen brechas en el manejo de información de ambas partes, que evidencia una falta de conocimiento de los referentes teóricos del modelo. De igual forma coinciden en su apreciación sobre la falta de claridad y coherencia de la herramienta de aplicación.

En relación a la percepción de los evaluadores y evaluados sobre el sistema de evaluación al desempeño y la herramienta de aplicación, 13 personas consideraron que no son evaluaciones objetivas, 10 consideraron que sí lo son y 5 personas que no lo saben o no tienen elementos para responder.

Los señalamientos refieren que, si bien la herramienta es sencilla en cuanto a su acceso y manejo mediante un cuestionario de Google forms con opciones de respuestas múltiples, éstas son ambiguas, imprecisas, con lenguaje poco claro, dejando mucho margen de interpretación al

evaluado, sobre todo si la evaluación recae en su papel de profesor guía o en función de la materia que imparte o evaluado colectivamente; señalando que no se utiliza un lenguaje técnico adecuado.

Los resultados indican que no hay consenso entre los evaluadores respecto a la apropiación del modelo de evaluación al desempeño, percepción que se sustenta también con la percepción de los propios evaluados, quedando evidenciado que, aunque es un modelo utilizado por más de 2 años no logran identificar e incorporar en su vida laboral los beneficios y oportunidades que el modelo ofrece en cada proceso.

Se encuentra como hallazgo la existencia de un instrumento de evaluación aplicado de forma paralela por un solo evaluador, en el área docente, lo que implica un proceso de evaluación no equitativo para todo el personal.

Consideran que la herramienta de aplicación se presta para interpretaciones o valoraciones no objetivas, convirtiendo los resultados de la evaluación, en información poco confiable para la toma de decisiones. La confiabilidad de los datos es un elemento esencial en la toma de decisiones para la gestión del recurso humano, así como su incidencia en el clima laboral. Cualquier sesgo, sobrevaloración o infravaloración puede causar un efecto adverso al deseado.

Allen (2006) señala que los errores más comunes en las evaluaciones, entre otros, son los criterios subjetivos o poco realistas, la falta de acuerdos entre evaluador y evaluado, así como la mala retroalimentación.

En tal sentido y tomando como base la percepción de las partes y conceptos teóricos de expertos, los directores deben revisar y unificar criterio sobre el proceso inicial de diseño y organización de la evaluación, a fin de crear el instrumento idóneo, minimizando los márgenes de errores y que sea aplicable en términos equitativos al personal. Participar en varios procesos de evaluación no garantiza la apropiación del instrumento, la gerencia debe asegurar y facilitar la información requerida.

En relación al supuesto sobre si la evaluación del desempeño facilita la comunicación, genera motivación y mayor compromiso por parte del personal, los resultados indican que por parte de los evaluadores, no se identifica con precisión si al evaluado se le brinda toda la información resultante de los diferentes actores que participan en el proceso, el trabajador expresa que no recibe información sobre la evaluación de su superior, únicamente de sus pares y familias; creando un vacío de información e incluso considerando que no es transparente, porque solamente se le hace referencia al área de mejora y no a sus logros.

Los procesos de evaluación al desempeño deben fomentar e institucionalizar una práctica de mejora en la comunicación, crear las bases para que la alta gerencia y los evaluados favorezcan un clima de comunicación y retroalimentación donde todos se sientan escuchados y motive el sentido de permanencia del trabajador y su ambiente laboral.

Chiavenato (2017) señala que dar reconocimiento a las personas y no solo dinero, constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así

como el método para medirlos. Los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, también tienden a desligarse de la empresa.

En relación a proponer recomendaciones para mejorar la estructura del modelo de evaluación, es importante destacar que tanto los evaluadores como evaluados encuentran puntos de coincidencia en las mejoras que se deben realizar en el proceso y herramienta de evaluación al desempeño, esto permitirá que los cambios surjan desde el entendimiento mutuo, beneficiando el sentido de pertenencia y apropiación del personal. De ser así se logra incorporar de forma natural los cambios y favorece el clima laboral.

Afirma Allen (2006), que los cambios y procesos de evaluación requieren periodos de prueba y ser continuos. Los cambios en las organizaciones son graduales, no se recomienda a una organización implementar el modelo 360° cuando parte de cero en este proceso. La evaluación 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización y a la vez una profunda coherencia con la estrategia de la empresa.

En el colegio se han realizado varios procesos de evaluación al desempeño bajo este mismo modelo 360°, el cual se puede mantener, siempre y cuando se incorporen los cambios al instrumento de aplicación de la evaluación señalado por las partes, así como atender el tema de la rotación del personal en el área docente. La alta rotación del personal, afecta, como dice Allen, el crecimiento o madurez que el equipo va incorporando en esta práctica, aunque es válido señalar que por la naturaleza de la labor que realizan los evaluados en esta organización, el efecto de la rotación podría ser menor que en otras organizaciones cuyo giro de su actividad no tiene un enfoque de valoraciones formativas

Conclusiones

Se evidencia desconocimiento en su mayoría del método de evaluación 360°, así como la falta de un diseño adecuado del instrumento y organización previa del proceso de evaluación tanto para los evaluadores como los evaluados

Se denota una brecha de información entre personal docente y administrativo y entre personal de mayor número de años en servicio y personal de 1 a 2 años de trabajo.

La herramienta es sencilla en cuanto a su acceso y manejo, pero el diseño del cuestionario carece de precisión y buena organización, estructuralmente hablando.

La diversidad de instrumentos para un mismo fin, tiende a que el personal identifique el proceso como burocrático, tedioso, constituyéndose en una carga más de trabajo y de poca utilidad.

Las evaluaciones de las familias y pares carecen de objetividad. En el caso de las familias ellos no poseen los conocimientos técnicos para valorar las competencias que se le solicitan evalué al docente y en el caso de los pares, no se ha seleccionado correctamente al evaluador (pares) que realmente interactúa en su trabajo con el evaluado.

El instrumento de evaluación no recoge los elementos esenciales a medir, para que la organización pueda visualizar las fortalezas del equipo y resaltar la contribución de cada uno.

No se comunica al evaluado los resultados del proceso, por cada uno de los evaluadores involucrados, lo que se considera una falta de transparencia en la información.

La evaluación al desempeño no está siendo incorporada como un instrumento de motivación para el personal y no tiene efectos en la mejora del clima laboral de la organización.

El modelo de evaluación al desempeño 360° es el adecuado para la organización, pero se deben seguir las recomendaciones de ajustes al instrumento de aplicación, señalado por las partes involucradas.

Se percibe la existencia de una herramienta de evaluación al desempeño ambigua y con elementos de valoración subjetivos.

El resultado de esta investigación indica que la estructura del modelo de evaluación 360° utilizado en el Colegio ABC no está generando la información requerida para la gestión del recurso humano y no se ha utilizado la información en todos los procesos; como es cierre de brechas, planes de carrera, incentivos, promociones y en general de desarrollo de las capacidades y habilidades del trabajador, lo que ha influido directamente en el ambiente laboral, rotación, motivación y compromiso de los trabajadores, en detrimento de la organización.

Recomendaciones

La organización desde la alta gerencia, debe hacer una revisión general de los objetivos globales de la organización (qué y cómo se quiere lograr) a fin de alinear los objetivos estratégicos de recursos humanos (con quién se quiere lograr).

Para garantizar el conocimiento de los principales referentes teóricos de la evaluación 360°, se recomienda organizar un taller de formación, dónde se transmitan con claridad las

competencias y habilidades que la organización medirá en la evaluación, explicando el modelo de evaluación que se utiliza y cómo se aplica la herramienta y sus períodos. La organización deberá asegurarse que la información sea del dominio de todos los trabajadores.

Los temas de evaluación al desempeño deberán ser incorporados en los procesos de inducción del personal, asegurando que todos conozcan la misma información independientemente de sus años de labor.

A fin de mejorar la percepción de los trabajadores sobre el sistema de evaluación, se deben homogenizar los procesos de evaluación al desempeño para todo el personal, bajo los mismos criterios de competencias y habilidades, bajo el mismo instrumento sobre todo con trabajadores de una misma área (docentes), esto evitará crear percepciones de evaluaciones sesgadas y no igualitarias independientemente que sean realizadas por diferentes evaluadores.

Iniciar a partir de la información brindada tanto de la percepción de los evaluados, así como evaluadores un proceso de revisión de la estructura de la herramienta, diseñando un cuestionario de preguntas con su correspondiente instructivo para cada uno de las evaluaciones a realizar:

- Instrumento de autoevaluación.
- Instrumento de los superiores.
- Instrumentos de los pares.
- Instrumento de subordinados.
- Instrumento de los clientes (familias).

Cada instrumento partirá de las competencias y habilidades previamente definidas por la organización y ajustado a criterios objetivos de los evaluadores en cada una de sus posiciones. Las evaluaciones son realizadas a la persona, a sus competencias, comportamientos y actitudes, no se deben crear instrumentos relacionados a las valoraciones de los cargos o a los logros del equipo. La evaluación recae en el personal de forma individual, a fin de conocer el aporte de esa persona al logro de objetivos.

La evaluación al desempeño 360° involucra a las personas que se encuentran cercano al evaluado, dicha cercanía implica conocer su trabajo o interactuar con el evaluado desde su percepción de pares, inferiores y clientes. La selección de persona para desempeñar el papel de evaluador debe recaer sobre aquellos que tengan pleno conocimiento del desempeño y comportamiento a fin de evitar respuestas subjetivas o bien eliminar las respuestas “no conozco, no puedo responder”

El diseño de la herramienta deberá tomar en cuenta dentro del proceso de evaluación al desempeño, la recopilación de información del evaluado en tres direcciones:

- Fortalezas, potencialidades y lo alcanzado.
- Oportunidades de mejora para redireccionar sus comportamientos y actitudes.
- Planes de desarrollo.

Es decir, la revisión debe basarse en su actuación pasada para valorar su desempeño, reorientar sus comportamientos, actitudes y redefinir las acciones futuras. Esa revisión del

pasado evitará centrarse en un momento o un hecho acontecido, implica la revisión de todo un período, razón por la cual se debe sistematizar.

Garantizar que los procesos de comunicación ofrezcan información detallada del resultado obtenido por cada evaluador. No basta con recibir un resumen, o un informe por escrito, se debe propiciar un espacio de entrevista con el evaluado, donde se detallen las valoraciones de cada evaluador.

La alta gerencia debe redireccionar su visión estratégica, asumiendo un liderazgo visionario. No basta con disponer de los mejores procesos y herramientas de evaluación del desempeño para gestionar al personal. Una adecuada cultura organizacional y un liderazgo de integración, entendiendo que cada trabajador tiene diferentes motivaciones. El líder debe conocer las formas de actuar de un empleado, ya que sus motivaciones pueden variar con la ocasión y/o la situación, por tanto, se deben proveer diferentes motivaciones para mantener la estabilidad del grupo y retener al mejor talento.

La alta gerencia debe analizar los resultados obtenidos de los procesos de evaluación al desempeño para tomar decisiones oportunas en el desarrollo del personal. Esto será un factor importante de motivación para el trabajador, quien hoy en día, no encuentra la utilidad del proceso desde la vinculación de la organización. Las personas necesitan sentirse valoradas y reconocidas por su buen desempeño y tomar acciones con quienes no están alcanzando los objetivos.

Es importante para la institución, realizar la revisión y ajustes al instrumento a partir de un proceso de validación del mismo, teniendo como referente los resultados acá brindados. La validación con los involucrados facilitará la adopción del modelo y mejorará el clima laboral.

Estructurar un sistema de evaluación semestral, permitiendo la revisión de medio término con todas las partes involucradas (pares, superiores, subordinados, clientes y la autoevaluación), conforme el calendario escolar. La revisión de medio término permitirá una evaluación más objetiva, evitando que ésta se centre en un período específico o hecho concreto, teniendo como resultado información parcializada de la actuación del evaluado; sumado al hecho que se podrá establecer retroalimentación en menor tiempo para optimizar los resultados, como parte de la mejora continua.

Los informes de resultado al proceso de evaluación al desempeño deben ser elaborados por el área de recursos humanos o en su defecto por profesional externo, lo que validará la transparencia y objetividad de los resultados.

Incorporar los resultados de la evaluación al desempeño en todos los procesos de gestión de recursos humanos, como insumo transversal, desde la selección de personal, incorporación de las personas, desarrollo de personas y retención.

Revisar la viabilidad financiera y organizacional para que los resultados de la evaluación al desempeño sean incorporados en la política de incentivos, a fin de que sean vinculantes.

6. Referencias

Alles, M. (2006) Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires, Granica.

Alles, M. (2005) Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. 1a ed Buenos Aires, Granica.

Behar R., Daniel S. (2008) Metodología de la Investigación. Shalom.

Campos Lazos, Blanca A. (2020). Guía para la aplicación de la Evaluación de Desempeño 360 Grados en Centros Hospitalarios La Paz. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chiavenato, I. (2000a,b,c). Administración de Recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

Chiavenato, I. (2007) Gestión del Talento Humano. McGraw - Hill

Chiavenato, I. (2017) Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Tercera edición, McGrawHill.

Chiavenato, I. (2019) Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Edición 5, McGraw - Hill.

Corona Lisboa, J.L (2018). Investigación cualitativa: fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos. Revista de Comunicación. No. 144, 69-76

Dessler, Gary (2009) Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición, Pearson Educación de México.

Dessler, Gary y Varela Juárez Ricardo (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano PEARSON EDUCACIÓN, México.

Equipo editorial, Etecé de Argentina (2023). Enciclopedia de *Humanidades*. Última edición.

Fuente: <https://humanidades.com/motivacion/#ixzz8TzRr32bl>

Gil T., Laura (2020) La evaluación de desempeño: Una relación entre la teoría y el sentido de los trabajadores evaluados. Universidad de Antioquía. Medellín, Colombia.

Hernán Fera Avila, Margarita Matilla González, Silverio Mantecón Licea. Revista Didasc@lia: D&E. Publicación del CEPUT- Las Tunas, Cuba 2020.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): pp. 370 - 396.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.

Rodríguez O., Irene (2017) Evaluación del Desempeño. ICADE Business School.

Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall

Padilla R., Pedro (2015) La evaluación del desempeño en un contexto de mejora de la gestión del empleo público. Universidad de Castilla La Mancha.

Padilla R., Pedro (2018) Los Principios de eficacia y eficiencia en la actuación del empleado público y su conexión con la evaluación del desempeño. Dialnet, Revista Aranzadi Doctrinal, ISSN 1889-4380, No. 10, 2018

Pereira M., Francisco; Gutiérrez G., Sandra; Sardi H., Lily; Villamil P., Mónica Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. IV, núm.6, enero – junio 2008, pp 69-105 www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004.

Sexton, W (2013). Teorías de la Organización. Editorial Trillas.

PNDH 22-26. (2021). *PLAN NACIONAL DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y PARA EL DESARROLLO HUMANO 2022-2026*. Managua.

7. Anexos o Apéndices

Anexo No. 1 Planilla de antigüedad del personal

Área	Cargo	Años de servicio		Sexo		Sujetos del estudio
		1 a 2 años	2 años a +	M	F	
Administrativa	Director		1	1		
	Subdirector		1	1		
	Administrador		1		1	
	Consejera Escolar		1		1	
	Secretaria Académica		1		1	
	Mantenimiento		1	1		
	Jardinero			1		Excluido
	Vigilante 1			1		Excluido
	Vigilante 2		1	1		
	Conserje 1		1		1	
	Conserje 2		1		1	
	Conserje 3				1	Excluida
	Subtotal			9	6	6
Preescolar	Profesora 1		1		1	
	Profesora 2		1		1	
	Asistente 1	1			1	
	Asistente 2	1			1	

	Subtotal	2	2		4	
Primaria	Profesor 1	1			1	
	Profesor 2	1			1	
	Profesor 3	1			1	
	Profesor 4		1		1	
	Profesor 5		1		1	
	Profesor 6	1			1	
	Profesor materia 7		1		1	
	Profesor materia 8	1			1	
	Profesor materia 9	1			1	
	Subtotal	6	3		9	
Secundaria	Profesor 1	1			1	
	Profesor 2	1		1		
	Profesor 3		1	1		
	Profesor 4		1	1		
	Profesor 5		1		1	
	Profesor materia 6		1	1		
	Subtotal	2	4	4	2	
Gran total		10	18	10	21	

Anexo No. 2 Guía de entrevistas y encuestas para evaluadores y evaluados

Entrevista para Evaluadores:

1. ¿Me podría decir cuál es su cargo y la responsabilidad que ejerce en el área de RRHH del Colegio?
2. ¿Dentro de las responsabilidades que menciona, la evaluación al desempeño del personal ha sido organizada por usted?
3. ¿Cuál es el método de evaluación que se utiliza y bajo que instrumento se realiza?
4. ¿Considera que es el adecuado para la organización?
5. ¿Cuál es el objetivo de la evaluación al desempeño?
6. ¿Qué competencias son las que se miden?
7. ¿Considera que es una evaluación a la persona o al cargo que desempeña?
8. ¿Considera que el personal está apropiado del sistema de ED? Si la respuesta es sí; puede darme ejemplos para entenderlo.
9. ¿Cuáles son los momentos de retroalimentación en el proceso de evaluación?
10. ¿Cómo se sistematizan los resultados y el seguimiento?
11. ¿Los resultados de las ED en los últimos dos años le han ayudado a la toma de decisiones asertivas? Podría enumerar algunas
12. ¿Podría mencionar algunas lecciones que el proceso de ED le ha dejado?
13. ¿Existe alguna área de mejora que ha identificado al momento en este proceso de ED que considere implementar?

Encuestas para evaluados:

A. Generales

1. ¿En qué área de trabajo se desempeña?
2. ¿Cuántos años de servicios ha prestado al Colegio?
3. ¿Cuántas veces ha participado en los procesos de evaluación al desempeño realizados por la organización?
4. ¿Conoce alguna característica particular del modelo de evaluación con que se evalúa su desempeño laboral?
5. ¿Considera que el modelo de evaluación al desempeño se ajusta a la naturaleza de la organización?
6. ¿Considera que la herramienta de aplicación a la evaluación al desempeño (cuestionario en google form) es sencilla y de fácil aplicación? Podría darme ejemplos para comprender su respuesta.

B. Sobre el modelo de evaluación:

7. Cuando responde la guía de preguntas para la evaluación al desempeño ¿Se siente evaluado de forma individual o colectiva?
8. ¿Considera que evalúan su desempeño como persona individual (comportamiento/actitudes) o en función de su cargo (cumplimiento de tareas)?
9. ¿Considera que la evaluación de sus pares a su desempeño laboral es objetiva? ¿Por qué opina así?

10. ¿Considera que la evaluación de las familias a su desempeño laboral está enfocada en criterios que ellos pueden evaluar? Para su respuesta tenga en cuenta el cuestionario de preguntas que se dirige a las familias para evaluar su desempeño laboral
11. ¿Considera que sus superiores realizan un proceso de acompañamiento continuo a su labor o solamente se habla de este tema cuando se realiza la evaluación al desempeño anual?

C. Beneficios del proceso de evaluación:

12. ¿Identifica alguna utilidad o beneficio de la evaluación a su desempeño laboral? Piense a nivel personal y para fines de la organización.
13. ¿Le ha comunicado la organización algún plan de mejora posterior a la evaluación a su desempeño laboral?
14. ¿Le ha sido útil la evaluación a su desempeño laboral para su formación profesional?
Explique ¿cómo?
15. ¿Considera que la herramienta de evaluación al desempeño que se utiliza logra recoger lo que usted está haciendo para cumplir con los fines y propósitos de la organización?
16. ¿Considera que la herramienta de evaluación al desempeño logra medir sus competencias técnicas y habilidades blandas? Podría darme ejemplo de las competencias que considera le están midiendo.
17. ¿Recibe retroalimentación del proceso de evaluación al desempeño? Incluya en su respuesta la pertinencia y el enfoque de la retroalimentación.

18. ¿Logra identificar alguna mejora en el clima laboral, posterior a la evaluación al desempeño?
19. ¿Se siente motivado después del proceso de evaluación al desempeño?
20. ¿Percibe la evaluación al desempeño como el medio para detectar errores o es la forma de conocer los aportes, fortalezas, debilidades, comportamientos y actitudes? ¿Cómo razona su respuesta?
21. ¿Identifica alguna área de mejora en el proceso de evaluación al desempeño que le gustaría compartir?

Anexo No. 3 Guía de entrevistas y encuestas de evaluadores y evaluados por objetivos y supuestos

OBJETIVOS	SUPUESTOS	EVALUADORES	EVALUADOS	
		DIRECTORES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
Conocer los principales referentes teóricos de la evaluación 360°	La metodología utilizada en la aplicación de la evaluación no está alineada con los referentes teóricos del modelo de evaluación 360°.	<p>¿Cuál es el método de evaluación que se utiliza y bajo que instrumento se realiza?</p> <p>¿Considera que es el adecuado para la organización?</p> <p>¿Cuál es el objetivo de la evaluación al desempeño?</p>	<p>¿Conoce alguna característica particular del modelo de evaluación con que se evalúa su desempeño laboral?</p> <p>¿Considera que el proceso de evaluación al desempeño surge del consenso entre la organización y el trabajador? ¿Se le comunica con anticipación las competencias a evaluar?</p>	<p>¿En cuántos procesos de evaluación al desempeño ha participado?</p> <p>¿Considera que la evaluación al desempeño es individual o colectiva?</p> <p>Deme ejemplos para comprender su respuesta.</p> <p>¿Está informado previamente de las competencias que la</p>

			<p>¿Considera que el modelo de evaluación al desempeño se ajusta a la naturaleza de la organización?</p> <p>¿Considera que la herramienta de aplicación a la evaluación al desempeño (cuestionario en Google Forms) es sencilla y de fácil aplicación? Podría darme ejemplos</p> <p>¿Considera que evalúan su desempeño en función de la</p>	<p>organización evalúa para determinar su desempeño?</p> <p>¿Considera que la evaluación al desempeño detecta errores o también ofrece áreas de mejora?</p>
--	--	--	--	---

			<p>persona (conocimiento, comportamiento y/o actitudes) o en función de su cargo (cumplimiento de tareas)?</p> <p>¿Percibe la evaluación al desempeño como el medio para detectar errores o es la forma de conocer los aportes, fortalezas, debilidades, comportamientos y actitudes? ¿Cómo razona su respuesta?</p>	
--	--	--	--	--

<p>Identificar las percepciones de los evaluadores, en el sistema de evaluación al desempeño</p>	<p>El diseño de la herramienta de evaluación del desempeño del modelo 360° no se ajusta a la naturaleza y características de la organización, por lo que la información resultante no está generando insumos para la gestión efectiva</p>	<p>¿Qué competencias son las que se miden? ¿Considera que es una evaluación a la persona o al cargo que desempeña? ¿Considera que el personal está apropiado del sistema de evaluación al desempeño? Si la respuesta es sí; puede darme ejemplos para entenderlo.</p>	<p>¿Cuántas veces ha participado en los procesos de evaluación al desempeño realizados por la organización? ¿Considera que la evaluación de sus pares a su desempeño laboral es objetiva? ¿Por qué opina así? ¿Considera que la evaluación de las familias a su desempeño laboral está enfocada en criterios que ellos pueden evaluar? Para</p>	<p>¿Cómo se siente durante el proceso de evaluación al desempeño? ¿Según su percepción se miden las capacidades y habilidades que su puesto requiere? ¿Considera que las evaluaciones de las familias son objetivas? ¿Qué criterios cree que evalúan?</p>
--	---	---	---	---

	<p>del talento humano</p>		<p>su respuesta tenga en cuenta el cuestionario de preguntas que se dirige a las familias para evaluar su desempeño laboral</p> <p>¿Considera que la herramienta de evaluación al desempeño que se utiliza logra recoger lo que usted está haciendo para cumplir con los fines y propósitos de la organización?</p> <p>¿Considera que la herramienta de evaluación al desempeño logra medir</p>	
--	---------------------------	--	---	--

			<p>sus competencias técnicas y habilidades blandas? Podría darme ejemplo de las competencias que considera le están midiendo</p>	
<p>Identificar las percepciones de los evaluados en el sistema de evaluación al desempeño</p>	<p>El evaluado no encuentra en el proceso de evaluación al desempeño, un espacio que facilite la comunicación y genere motivación</p>	<p>¿Cuáles son los momentos de retroalimentación en el proceso de evaluación? ¿Cómo se sistematizan los resultados y el seguimiento?</p>	<p>Cuando responde la guía de preguntas para la evaluación al desempeño ¿Se siente evaluado de forma individual o colectiva? ¿Considera que sus superiores realizan un proceso de acompañamiento</p>	<p>¿Qué beneficio ha obtenido a nivel personal y en su puesto de trabajo después del proceso de evaluación al desempeño? Me puede mencionar ejemplos para entender su respuesta ¿Recibe retroalimentación de su desempeño laboral?</p>

	y mayor compromiso.		<p>continuo a su labor o solamente se habla de este tema cuando se realiza la evaluación al desempeño</p> <p>¿Identifica alguna utilidad o beneficio de la evaluación a su desempeño laboral? Piense a nivel personal y para fines de la organización.</p> <p>¿Le ha comunicado la organización algún plan de mejora posterior a la</p>	<p>¿Existe seguimiento continuo de parte de su superior o solamente cuando hay evaluaciones?</p> <p>Después de la evaluación ¿se siente más comprometido y motivado con la organización?</p> <p>Explíqueme su respuesta</p> <p>En la retroalimentación de la evaluación al desempeño ¿considera que reconocen sus logros y capacidades?</p>
--	---------------------	--	---	---

			<p>evaluación a su desempeño laboral?</p> <p>¿Recibe retroalimentación del proceso de evaluación al desempeño? Incluya en su respuesta la pertinencia y el enfoque de la retroalimentación</p> <p>¿Le ha sido útil la evaluación a su desempeño laboral para su formación profesional? Explique ¿cómo?</p>	
--	--	--	--	--

			<p>¿Logra identificar alguna mejora en el clima laboral, posterior a la evaluación al desempeño?</p> <p>¿Se siente motivado o comprometido después del proceso de evaluación al desempeño?</p>	
Proponer recomendaciones respecto a la estructura del	Un análisis correcto del referente teórico del modelo 360° y	¿Podría mencionarme algunas lecciones que el proceso de evaluación le ha dejado?	¿Identifica alguna área de mejora en el proceso de evaluación al desempeño que le gustaría compartir?	Dentro del proceso de evaluación al desempeño, ¿tiene alguna propuesta de

<p>modelo de evaluación al desempeño</p>	<p>la metodología utilizada en su implementación conforme la información suministrada por las partes involucradas en el proceso, determinarán la pertinencia de adecuación o cambio del modelo y/o instrumento de evaluación del</p>	<p>¿Existe alguna área de mejora que ha identificado al momento, en este proceso de evaluación que considere implementar?</p>		<p>mejora que le gustaría compartir?</p>
--	--	---	--	--

	desempeño, que la organización requiere implementar para el cumplimiento de metas.			
--	--	--	--	--

Anexo No. 4 Respuestas de evaluadores y evaluados por orden de objetivos

OBJETIVOS	SUPUESTOS BÁSICOS	EVALUADORES	EVALUADOS	
		DIRECTORES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
1. Conocer los principales referentes teóricos de la evaluación 360°	La metodología utilizada en la aplicación de la evaluación no está alineada con los referentes teóricos del modelo de evaluación 360°.	<p>Reconocen la existencia del método 360° como modelo de evaluación y ambos lo consideran el adecuado y pertinente; señalando uno de ellos oportunidades de mejora para el instrumento de aplicación en correspondencia con el plan estratégico de la institución.</p> <p>Un director por su parte aplica un instrumento más de</p>	<p>En el área docente, fueron evaluados 19 profesores, 14 de ellos respondieron que si conocían alguna característica del modelo con que se les evaluaba, pero solamente 6 de esas respuestas logran evidenciar que efectivamente reconocían alguna característica particular del modelo 360°, predominando el reconocimiento de ser una</p>	<p>De los 9 evaluados administrativos, 5 respondieron que son evaluados de forma individual, 2 de forma colectiva y 2 consideraron que hay una mezcla de evaluación individual y colectiva.</p> <p>Respecto a la comunicación previa</p>

	<p>Categoría 1: Modelo de Evaluación 360</p> <p>Subcategoría:</p> <p>1.1 Concepto de evaluación al desempeño.</p> <p>1.2. Características</p> <p>1.3. Metodología.</p>	<p>medición en paralelo de la herramienta diseñada para todos los trabajadores.</p> <p>En cuanto a su objetivo coinciden en que es conocer el aporte o lo que cada evaluado está haciendo para sus planes de mejora, así como ser un instrumento para la toma de decisiones en la gestión de personal.</p> <p>Un director identifica un objetivo más como es el de</p>	<p>evaluación integral desde diferentes puntos de vista de las personas que interactúan con el evaluado y 5 personas que afirmaron contundentemente no conocer ninguna característica del modelo.</p> <p>12 evaluados respondieron que han sido evaluados individualmente, 3 de forma colectiva y 3 personas que</p>	<p>sobre las competencias que se evalúan para medir su desempeño 5 personas expresan que no se les informa y 4 personas que si son informadas con anticipación.</p> <p>Los evaluados administrativos en su mayoría (8 evaluados) expresan sentirse bien con el proceso de evaluación y se sienten medidos en todas sus</p>
--	---	--	--	--

		<p>identificar el potencial y buen desempeño del trabajador</p>	<p>consideraban una mezcla de evaluación individual y colectiva. (nótese una persona docente que desconoce la forma).</p> <p>15 docentes son contundentes en afirmar que el modelo de 360° es el adecuado para evaluar su desempeño. Quienes lograron identificar el porqué de su respuesta, señalan que el 360° ofrece una percepción amplia de diferentes ángulos o</p>	<p>capacidades y habilidades, les gusta que haya comunicación y les gusta conocer lo que hacen bien y corregir las debilidades.</p> <p>Solamente 1 persona expresa sentirse controlado.</p>
--	--	---	---	---

			<p>percepción de las personas que se relacionan con el evaluado.</p> <p>9 evaluados identificaron que la evaluación al desempeño laboral únicamente ha sido diseñada para identificar errores y 7 personas señalan, que además de detectar fallas también se enfoca en los aportes de cada uno, sus fortalezas, comportamientos y actitudes que contribuyen a la obtención de los</p>	
--	--	--	---	--

			resultados esperados. Tres personas no tienen una opinión sobre el tema.	
2. Identificar las percepciones de los evaluadores, en el sistema de evaluación al desempeño	El diseño de la herramienta de evaluación del desempeño del modelo 360° no se ajusta a la naturaleza y características de la	Un evaluador considera que, si están apropiados del sistema porque lo han utilizado durante varias evaluaciones, pero otro evaluador identifica una brecha entre trabajadores de mayores años de servicios con los más recientes, considerando que	Hay diferentes apreciaciones en cuanto al instrumento que se utiliza para medir el desempeño. Las opiniones están divididas, un 50% indica que el instrumento logra recoger lo que cada trabajador hace para cumplir	El personal administrativo valora positivamente el proceso de evaluación al desempeño, el 100% de los evaluados identifica su utilidad tanto a nivel personal como laboral.

	<p>organización, por lo que la información resultante no está generando insumos para la gestión efectiva del talento humano</p> <p>Categoría 2:</p> <p>Gestión del talento humano</p> <p>Subcategorías:</p>	<p>estos últimos no están apropiados de los procesos de evaluación</p> <p>En cuanto las competencias y habilidades que se evalúan el evaluador 1: Competencias pedagógicas, interrelación entre pares y estudiantes</p> <p>Evaluador 2: Puntualidad y asistencia, entrega de resultados, buena relación con las familias, retención de estudiantes</p>	<p>con los fines y objetivos de la organización y el otro</p> <p>50% no considera que sea la herramienta apropiada o tiene oportunidades de mejora para convertirse en el instrumento que evalúe las capacidades, comportamientos y actitudes.</p> <p>En el personal docente hay una alta percepción de que las evaluaciones no son objetivas, porque consideran que las familias carecen de</p>	<p>Valoran positivamente el que las familias reconozcan el trabajo que realizan, ya que sus funciones tienden a una visualización más directa de los resultados que se obtienen.</p> <p>Los trabajadores administrativos en su mayoría manifiestan que son informados previamente de las competencias a evaluar, solamente 2 evaluados</p>
--	--	--	--	--

	<p>2.1. Objetividad del proceso de evaluación.</p>	<p>En cuanto a si es evaluación a la persona o evaluación al cargo; un evaluador considera que a la persona cumpliendo el cargo y evaluador 2 lo ha interpretado de ambas maneras.</p>	<p>la información suficiente para valorar su labor, ya que algunas de las preguntas están relacionadas con metodología de aprendizaje, uso de libros, manejo de grupos y resultados en el aprendizaje. Cabe mencionar que también resaltan una falta de información y conocimiento sobre el instrumento que se envía a las familias, manifestando los docentes que la medición debería recaer sobre elementos de: capacidad de</p>	<p>dicen desconocerlas de un total de 9 personas.</p> <p>Manifiestan que son evaluados por el superior mediante un instrumento de observación, por las familias (clientes) de forma anual cuando la dirección solicita mediante encuesta que expresen su opinión referente al trabajo de los administrativos, dicen que sus pares no</p>
--	--	--	--	--

			<p>respuesta, atención a consultas, su grado de satisfacción y nivel de comunicación.</p>	<p>los evalúan y que la autoevaluación se realiza mediante entrevista con el superior. El proceso tiene menor rigor con relación al área docente.</p>
<p>3. Identificar las percepciones de los trabajadores en el sistema de evaluación al desempeño</p>	<p>El evaluado no encuentra en el proceso de evaluación al desempeño, un espacio que facilite la comunicación y</p>	<p>Ambos evaluadores coinciden en que la retroalimentación se identifica al finalizar el período del año escolar, mediante entrevista bilateral con el evaluado, verificando los resultados obtenidos e</p>	<p>El 52% de los evaluados consideran que no reciben seguimiento continuo a su desempeño, lo identifican más como intervenciones puntuales cuando se presentan dificultades.</p>	<p>En el caso de los trabajadores administrativos la mayoría (5 evaluados) de un total de 9, manifiestan que, si reciben</p>

	<p>genere motivación y mayor compromiso.</p> <p>Subcategoría:</p> <p>2.2. Comunicación y motivación.</p>	<p>identificando las áreas de mejora para establecer compromisos.</p> <p>Los resultados se sistematizan elaborando informes individuales para cada evaluado, se recogen por escrito los compromisos, representando la base para la próxima evaluación, a fin de verificar sus avances.</p>	<p>Reconocen que la dinámica del trabajo realmente no da mucho espacio para fomentar un acompañamiento más sistemático y de intervención con un plan concreto.</p> <p>Los evaluados identifican en su mayoría que la evaluación al desempeño laboral únicamente ha sido diseñada para identificar errores, otros manifiestan que además de detectar</p>	<p>retroalimentación, pero no es un proceso continuo, 3 personas dicen que el seguimiento únicamente es por errores y 1 persona que manifiesta que tiene retroalimentación y es un proceso continuo de parte del superior.</p> <p>Al ser consultados sobre las propuestas de mejoras en el proceso de evaluación al desempeño, expresaron</p>
--	--	--	---	---

			<p>fallas también se enfoca en los aportes de cada uno, sus fortalezas, comportamientos y actitudes que contribuyen a la obtención de los resultados esperados.</p> <p>Las observaciones se realizan por errores o quejas de familias, pero no se visualizan las buenas prácticas. No se les informa de un plan que se pondrá en marcha a partir de las dificultades encontradas, pero que lo pueden percibir</p>	<p>que les gustaría mejorar la integración del área y comunicación dentro de la misma, esto en relación a la motivación y clima laboral después de un proceso de evaluación.</p>
--	--	--	---	--

			<p>a través de los procesos de capacitación.</p> <p>Un total de 19 evaluados, 10 respondieron que hay observaciones, pero no seguimiento continuo y las observaciones en su mayoría no son de carácter asertivo.</p> <p>Por otro lado, 9 evaluados dicen sentirse satisfechos del acompañamiento que reciben de su superior y les parece bien la forma de intervención en este seguimiento.</p>	
--	--	--	---	--

			<p>La mayoría de los evaluados (14) manifiesta sentirse motivados y comprometidos con la organización después del proceso de evaluación. Señalan que la motivación proviene de ellos mismos al sentirse realizados y satisfechos de la labor que han realizado porque les gusta lo que hacen. Perciben que la organización en el proceso de entrevista de la evaluación, se enfoca más en las áreas de mejoras y no resaltan lo positivo y</p>	
--	--	--	--	--

			<p>fortalezas que se encuentran en el personal. Solamente 5 evaluados dicen que no encuentran motivación ni compromiso después de las evaluaciones al desempeño, es un proceso que crea estrés por llenar las expectativas y no motiva por cuanto no se reconoce lo bueno que se realiza.</p> <p>De un total de 19 docentes entrevistados 11 responden que no identifican alguna mejora en clima laboral</p>	
--	--	--	--	--

			<p>después de las evaluaciones al desempeño; 2 personas expresan “Fluye de la misma manera” “Nada significativo”.</p> <p>Seis de los entrevistados expresan que si identifican mejora. Dos de ellos identifican la mejora dentro de su área de trabajo y no a nivel organizacional.</p> <p>Las dos personas restantes del grupo total, responden que desconocen si hay o no mejora en el clima laboral.</p>	
--	--	--	---	--

<p>4. Proponer recomendaciones respecto a la estructura del modelo de evaluación al desempeño.</p>	<p>Un análisis correcto del referente teórico del modelo 360 y la metodología utilizada en su implementación conforme la información suministrada por las partes involucradas en el proceso, determinarán la pertinencia de adecuación o cambio del modelo y/o instrumento de</p>	<p>Los evaluadores logran identificar como lecciones aprendidas del proceso de evaluación, que éste debe ser un proceso permanente y en constante mejora, con acompañamiento a los evaluados. Un dato relevante es identificar y vincular los resultados de la evaluación a otros de los procesos de gestión de RRHH como es el de selección de personal. Afirman que las áreas de mejora deben estar enfocadas</p>	<p>Los evaluados docentes manifiestan desde sus percepciones las siguientes mejoras al instrumento y bajo el mismo modelo de evaluación 360°:</p> <p>Mejoras al instrumento con que se aplica la evaluación al desempeño, convirtiéndolo en un instrumento con preguntas claras, entendibles y ajustadas al contexto del evaluado, que se identifique como un instrumento de</p>	<p>Los administrativos sugieren desde sus percepciones los siguientes cambios al instrumento de medición:</p> <p>Que exista un proceso continuo de acompañamiento y seguimiento.</p> <p>Que se mejore la comunicación y motivación. Que se promueva el trabajo en equipo y que se mida</p>
--	---	---	--	--

	<p>evaluación del desempeño, que la organización requiere implementar para el cumplimiento de metas.</p> <p>Categoría 1.</p> <p>Modelo de Evaluación 360.</p> <p>Subcategoría:</p> <p>1.4. Estructura y diseño de la herramienta</p>	<p>en un cambio de evaluación anual a una semestral, que es necesario vincular la evaluación con los contratos de trabajo y la descripción de puestos, para medir sobre criterios objetivos.</p> <p>Y que se debe trabajar en una mejor definición de las preguntas de los pares hacia el evaluado, para terminar con las respuestas de “no lo sé”</p>	<p>evaluación individual, donde se visualice lo que cada uno aporta a la organización e identifique las áreas de mejora.</p> <p>Que sea una evaluación holística y que se comunique oportunamente y con transparencia la información, sobre la base de parámetros medibles y competencias definidas previamente.</p> <p>Que la evaluación sea de forma semestral, para que la</p>	<p>este desempeño en cada trabajador</p>
--	---	--	---	--

			<p>intervención tenga un efecto positivo y se visualicen los resultados.</p> <p>Que la evaluación de los pares se realice con el personal que realmente conoce el trabajo de la persona evaluada.</p>	
--	--	--	---	--