



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***Gestión del desempeño en la Secundaria de un colegio bilingüe:
encontrando el molde adecuado.***

Autor: Carolina Ostrowski

DNI: 29.146.231

Director de Trabajo de Graduación: Sebastián Nestor Isaac Steizel

Febrero 2020

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	p3
1. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central	
1.1 - Introducción y problema.....	p4
1.2 - Presentación de la organización/situación.....	p6
1.3 - Pregunta central del trabajo	p13
2. Ejes Conceptuales.....	p14
2.1. Gestión del desempeño.....	p14
2.2. Evaluación de desempeño docente.....	p27
3. Investigación de Campo.....	p41
3.1 Metodología de relevamiento.....	p41
3.2. Entrevista a la Directora de RRHH	p42
3.3. Entrevistas a jefes de departamento de la Secundaria.....	p47
3.4. Encuesta a la población de empleados de Secundaria.....	p51
3.5. Análisis de investigación de Campo.....	p53
3.6. Conclusiones del Relevamiento.....	p57
4. Propuesta.....	p59
5. Conclusiones del trabajo.....	p66
Bibliografía.....	p68
Anexo.....	p69

Resumen Ejecutivo

¿Cómo lograr desarrollar el potencial de los empleados a su máximo? ¿Cómo saber si los empleados de una organización se desempeñan de manera deseable? Estas son preguntas que en el mundo de los Recursos Humanos nos hemos hecho una y otra vez con respuestas muy variadas. Hay organizaciones que han decidido implementar procesos de gestión del desempeño. Otras que han decidido dejar de hacerlo. En algunas organizaciones consideran que funciona, en otras no.

La escuela es una organización que no queda afuera de hacerse estas interrogantes. Se suman algunas variables que complejizan las respuestas dado que provee un servicio difícil de evaluar. ¿Quién define si la educación que se provee en determinada escuela es de calidad? Los alumnos? Los padres? Los directivos? Todos? ¿Cómo se mide?

El presente trabajo pretende realizar un análisis sobre la gestión del desempeño, la evaluación de desempeño docente y luego realizar una propuesta de proceso de gestión de desempeño específicamente para la Secundaria la de Escuela Escocesa San Andrés habiendo brindado información necesaria sobre la organización, su contexto y cultura.

Dado que se consideró de vital importancia la voz de los empleados, su percepción, y también conocer la historia de la gestión del desempeño en la organización, se decidió entrevistar en profundidad a los jefes de departamento quienes proveen la visión no sólo como empleados sino también como líderes con personas a cargo. Por otro lado, se envió una encuesta a toda la población de la secundaria y por último una entrevista en profundidad a la directora de RRHH quien trabaja hace veinte años en la escuela.

Sabemos que un mismo proceso no funciona para todas las organizaciones y es por ello que toma mayor importancia conocer las características del lugar antes implementar un proceso nuevo. Consideramos que tampoco existe el proceso perfecto y es por ello que decidimos realizar una propuesta con la expectativa de poder implementarla y evaluar durante y al final, qué cosas funcionaron y qué no

para ir perfeccionándola y así tener noción de nuestras fortalezas y oportunidades como institución, y luego en cada individuo, para así sacar lo mejor de cada uno y lograr mejor calidad en el servicio que proveemos facilitando espacios de conversación entre las personas.

1. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

1.1 - Introducción y problema

El trabajo final que se presentará, surge a raíz de un pedido del directivo de Recursos Humanos de la Escuela Escocesa San Andrés (SASS) de revisar el proceso de evaluación de desempeño para transformarlo en una verdadera gestión del desempeño. Si bien el proceso de evaluación de desempeño ha existido en ocasiones en los últimos quince años con diferentes formas y estilos, el sistema ha sido considerado arbitrario e informal o bien demasiado riguroso y pesado para implementar y no ha logrado permanecer en el tiempo por estos mismos motivos. En la actualidad no hay un instrumento de evaluación sistematizado implementado.

El objetivo de este trabajo es analizar de qué manera se podría construir un instrumento que pueda ser aplicado en un sector piloto (la Secundaria), que sea sistemático y transparente por un lado y que se aliñe a esta organización con sus características específicas manteniendo coherencia con su proyecto educativo y pedagógico que tiene una fuerte impronta. Una vez implementado el piloto en este sector, se podrá analizar los hallazgos para considerar una implementación en toda la escuela.

Posteriormente se analizará si consideramos que favorecería a esta institución vincular el sistema de evaluación con un sistema de reconocimiento o diferenciación salarial, teniendo en cuenta las limitaciones que presenta el contexto sindical que impone una base de aumentos basada en negociaciones paritarias.

En una organización como SASS, donde la masa salarial es aproximadamente un 62%, el talento humano es realmente primordial para diferenciarse de la competencia. Por este motivo, es de alta prioridad e importancia identificar el talento, medir la contribución que aportan los docentes y en qué medida colaboran hacia la “calidad educativa” que busca esta escuela. Este es el mayor desafío del mundo académico que ha ido cambiando su foco pedagógico dando mayor lugar al proceso que a los resultados. A través de los últimos años se han implementado diferentes abordajes de sistemas de evaluación de desempeño, con distintos nombres y estilos: desde largas evaluaciones de desempeño atadas a comportamientos hasta métodos mucho más informales basados en la discrecionalidad de los directivos conllevando a generar una percepción subjetiva, arbitraria y de favoritismo.

Actualmente cada sector (jardín, primaria y secundaria de cada sede, y cada área de servicio) tiene libertad para evaluar o no, según su criterio, no hay una sistematización de evaluación de desempeño.

En cuanto a la meritocracia, actualmente existe un sistema de bonos llamado “Excellent Performance” por medio del cual se premia a un 30% de la población total (aproximadamente) con un bono del 70% del sueldo. Las personas premiadas son definidas por los directivos de cada sector. En el caso de la secundaria que es el sector más numeroso, se involucra a los jefes de departamento quienes nominan a sus candidatos. Este sistema trae mucha controversia en la percepción tanto de los empleados como de los directivos, pero nadie ha propuesto algún sistema que se considere superador y es por este motivo que sigue existiendo hasta el momento.

En la industria educativa, específicamente en los colegios en Argentina al menos, no se ha identificado un sistema de bonos de este tipo en el sector docente. En las encuestas salariales que se realizan anualmente se releva esta información y hasta el momento ninguna escuela con la que compara SASS ha implementado un sistema como este al personal no directivo. Sin embargo, es percibido por una gran parte de la población como arbitrario, ligado a favoritismos y no al desempeño.

1.2 - Presentación de la organización/situación

La Escuela Escocesa San Andrés (SASS) fue fundada por un grupo de inmigrantes escoceses que deseaba educar a sus hijos en su propio idioma, cultura y fe religiosa. El 1º de septiembre de 1838, abrieron una pequeña escuela en la iglesia presbiteriana en la ciudad de Buenos Aires.

Actualmente forma parte de una asociación sin fines de lucro llamada Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés que incluye además de la escuela otras entidades como el Centro de Investigación Aplicada en Educación San Andrés (CIAESA) y Red San Andrés (que se dedica a iniciativas sociales en organizaciones educativas y sociales en San Fernando involucrando la universidad, la escuela y la iglesia San Andrés).

La Escuela San Andrés actualmente cuenta con más de 180 años de trayectoria en el país. Aspira a que sus graduados sean ciudadanos responsables, comprometidos con la sociedad argentina y su desarrollo. Se propone lograrlo mediante una educación bilingüe y equilibrada que alcance elevados estándares internacionales y promueva el entusiasmo por aprender.

El colegio apunta a enseñar a sus alumnos a indagar con profundidad, a trabajar con responsabilidad y a preocuparse por el prójimo, por sí mismos y por el medio ambiente. A su vez busca formar el carácter de sus alumnos en una comunidad diversa y respetuosa, exigiendo elevados niveles de disciplina y compromiso, apoyándolos para alcanzar todo su potencial y enriqueciendo sus dimensiones intelectuales, emocionales, físicas y espirituales.

La escuela hasta hace muy poco tenía tres sedes: Olivos, Punta Chica y su más reciente adquisición: Campus. En la sede de Olivos se encontraba un jardín de infantes (con 209 alumnos), una primaria (con 463 alumnos), la secundaria (con 788 alumnos) y las áreas de soporte (Administración, Sistemas, Recursos Humanos, Operaciones, Desarrollo y Comunicación, Admisiones).

En la sede de Punta Chica había un jardín de infantes (con 102 alumnos) y una primaria (con 283 alumnos). Hace cinco años se inauguró una tercera sede en San Fernando, denominado el "Campus". El gran proyecto es construir todo el

colegio en una única sede en este terreno de dieciséis hectáreas en San Fernando para que eventualmente dejen de existir las otras dos sedes.

Hace cinco años se comenzó con la primera etapa que fue el armado de las canchas deportivas y su utilización como campo de deportes tanto para primaria como secundaria. En febrero 2017 comenzó a funcionar un pequeño jardín de infantes en esta sede. En el 2018 comenzaron las construcciones de la Primaria y del Jardín de Infantes.

Actualmente el proyecto se encuentra en la siguiente instancia: en febrero de 2019 se fusionaron ambas primarias y trasladaron al Campus comenzando el ciclo lectivo allí formando una única primaria de 800 alumnos. En agosto del 2019 lo mismo sucedió con el sector de Jardín al unificarse las tres sedes y mudarse al edificio nuevo en el Campus ya dejando a la escuela nuevamente con dos sedes.

Luego de once años de gestión, el Director General de la Escuela decidió cerrar su etapa en la escuela y anunció en julio 2017 que tomaría un paso al costado a partir de junio 2018. El Board (cuerpo de gobierno formado por 12-15 personas ad honorem de la comunidad San Andrés) inició en ese momento una búsqueda para cubrir la vacante y eventualmente contrataron a una persona para cubrir un puesto nuevo llamado Chief Executive Officer (CEO) que incluye las responsabilidades de Director General. Comenzó su gestión como CEO en enero 2018 y hasta junio del 2019 hicieron una transición para que a partir de julio ya tomara ambos roles la persona nueva.

El Director General anterior, si bien venía de una formación en Ingeniería Civil, se dedicó a la Educación gran parte de su trayectoria como Director de Escuela con un perfil y expertise académico. El nuevo CEO, de formación de grado de Psicología con MBA posterior, trae un perfil corporativo y de consultoría sumado a que vino de trabajar veinte años fuera del país.

Desde su ingreso a la escuela, se han mudado y unificado las primarias y los jardines en el nuevo Campus. Ha creado un mapa estratégico el cual fue alimentado en un inicio por un Offsite con 90 empleados para obtener su input y luego fue revisado en diferentes instancias (actualmente se encuentra en su

versión número 12). También se encuentra liderando un proceso de llevar a la escuela a ser basada en competencias. Esto lleva a una transformación en la que se está re-pensando la forma de planificar y llevar adelante las materias y la forma de evaluar a los alumnos y en consecuencia, también a sus docentes.

En el año 2001 se tomó la decisión de crear un departamento de Recursos Humanos que sea más que la mera administración de personal y liquidación de sueldos y recorrer el camino hacia un área relacional, de socio estratégico en la institución. De a poco, se fueron abordando temas como: estructura organizacional y organigramas, proceso de selección e inducción de personal, descripción de puestos de toda la organización, desarrollo e implementación de políticas del área (capacitación, vacaciones, retiro, etc.), encuestas de remuneraciones anuales, encuestas de clima organizacional, desarrollo de comunicaciones internas y evaluación de desempeño.

Si analizamos la población de aquellos que trabajan en la escuela, podemos decir que hay un 54% del total de empleados que trabaja full time y un 46% que trabaja part time (desde 0.1 FTE hasta 0.95 FTE). Dada la amplitud de carga horaria de los empleados, es conveniente mostrar con mayor detalle la cantidad de empleados por área tanto en FTE (full time equivalent) como en HC (headcount):

Código	FTE	Head Count
1 Gerencia	19.80	20.00
2 Docente	202.75	289.00
3 Auxiliar Docente	29.67	40.00
4 No docente de sectores	25.50	27.00
5 Servicios Internos	19.00	19.00
6 Vigilancia	15.53	16.00
7 Administración	19.00	20.00
8 Alumni	1.62	2.00
9 Board + Red + Campus	6.00	6.00
	338.87	439.00

En el área de Gerencia se encuentran los directivos tanto académicos como de áreas de Soporte (Finanzas y Operaciones, RRHH, Desarrollo y Comunicaciones y Admisiones).

Dentro de la clasificación “Auxiliar Docente” se encuentran ayudantes de laboratorio, bibliotecario, psicopedagogas, secretarios docentes, preceptores.

Dentro del segmento “No docente de sectores” se encuentran las secretarias, recepcionistas, guardavida, médico, empleados administrativos del sector docente entre otros.

Por último, la línea que dice “Board/Red/Campus” son personas que forman parte de ACEESA pero que no son parte de la escuela en su operación diaria: Una persona que trabaja para el Board de ACEESA, otra que forma parte de CIAESA, dos personas que forman parte de Red San Andrés y por último dos personas que están involucradas en el proyecto de construcción y mudanza al nuevo Campus (Gerente de Proyecto y Project Lead).

La filosofía pedagógica de la escuela se ha transformado en los últimos diez a quince años con la incorporación del Director General anterior de la escuela tomando los siguientes conceptos como pilares centrales:

- Educación centrada en el alumno: Hay un mayor énfasis en aprender que enseñar. Dado que la tecnología nos da posibilidad de acceder a todo el conocimiento humano, hace que el proceso de enseñanza y aprendizaje esté más centrado en la posibilidad de aprender, generando hábitos de aprendizaje de por vida buscando un mayor protagonismo del alumno en su proceso de aprendizaje independiente y autónomo buscando generar entusiasmo de aprender. En función de ello, es importante basar el currículum en actividades que fomenten la deducción, inferencia, y otros enfoques hacia el desarrollo de habilidades que propendan al aprendizaje de por vida. Esto permite que el aprendizaje se genere en diversas modalidades y estilos que se adapten a las diferentes actitudes y estilos de aprendizaje de los alumnos. El docente ha tenido que correrse del lugar del conocimiento para pasar a un modelo en el que el docente también aprende junto a sus alumnos y adquiere un rol de mentor o facilitador asistiendo a sus alumnos en aprehender y generar el conocimiento.
- Enfoque personalizado: Actualmente la evaluación en las escuelas continúa predominantemente siendo de prueba escrita contra reloj, sumativa y al final de la unidad. En SASS se está trabajando exhaustivamente en generar

modelos de evaluación focalizados en el proceso y no en el resultado final de un solo examen, que permitan el desarrollo del potencial de aprendizaje de todos los alumnos y que contemple, además del contenido, las habilidades del siglo XXI.

- **Aprendizaje colaborativo:** Se busca generar un aprendizaje colaborativo mediante diferentes estrategias. Por un lado se trabaja con grupos más pequeños reforzando la dimensión comunitaria. Se generan espacios comunes para actividades específicas, asimismo, desde el diseño mismo del espacio que permitan realizar actividades comunes y de colaboración entre los alumnos.

La pedagogía actual contempla como modelo de aprendizaje por default el trabajo en equipo y la colaboración entre los alumnos.

- **La tecnología como facilitador del aprendizaje:** La presencia de la tecnología está enfocada fuertemente hacia la dimensión del aprendizaje, de manera de convertirse en un catalizador y un vehículo para lograr el objetivo de fomentar en los alumnos habilidades que tiendan al aprendizaje de por vida. Los alumnos cuentan con dispositivos portátiles, que permite que la tecnología esté distribuida a lo largo de todos los espacios de aprendizaje siendo utilizado como un medio y no como un fin.

- **Educación integral:** Una educación integral es aquella que apunta a otras dimensiones además de lo académico. El currículum actual apunta al desarrollo integral de los alumnos, en dimensiones personales, de formación del carácter y valores, además de trabajar en pos de mantener y mejorar la propuesta y el proyecto académico de la escuela.

Las actividades no curriculares adquieren un rol cada vez más importante en el proyecto educativo de la escuela, dado que contribuyen a una formación en valores y en habilidades de suma importancia en el contexto en el que se desenvolverán los alumnos.

- **Trabajo con grupos más pequeños reforzando la dimensión comunitaria:** Como es mencionado anteriormente, las comunidades de aprendizaje han demostrado generar mayor aprendizaje y es por este motivo que se generan

grupos pequeños diversos para generar las habilidades de poder trabajar en diferentes tipos de grupos, llegar a acuerdos, tomar roles diferentes en el proyecto para preparar a los alumnos para el mundo del trabajo.

- **Sustentabilidad:** Hay en la escuela una filosofía de atención y cuidado al medio ambiente que busca servir de modelo de aprendizaje para los alumnos
- **Flexibilidad (en el diseño curricular, mayor interdisciplinaridad):** Otra fuerte tendencia curricular para el futuro es la de la integración de las áreas del conocimiento, en un modelo que se asemeja más a la realidad y se distancia de la compartimentalización artificial de la realidad en asignaturas. El trabajo en proyectos y en resolución de problemas de la vida real es mucho más frecuente en el desarrollo del currículum actual.

Actualmente no existe un instrumento de gestión del desempeño. En el sector de investigación de campo, se encontrará una entrevista realizada a la directora de RRHH de la escuela quien trabaja hace veinte años en la organización, quien cuenta la historia de la evaluación de desempeño en esta institución.

Para resumir lo puntos más destacables, se ha implementado un sistema muy riguroso hace unos quince años que incluía observaciones, rúbricas, feedback y por sobre todo, consumía muchísimo tiempo. La duración de cada ciclo era de dos o tres años. La pesadez del instrumento (en un sentido de consumo de tiempo de gestión) sumado a la duración del ciclo fueron uno de los motivos por los cuales no fue exitoso. Al ingresar un nuevo Director General en 2007 con una visión diferente, se dejó de utilizar este sistema.

Este Director puso mayor énfasis en el desarrollo profesional. A su vez era menos riguroso en procesos de gestión por lo cual creó un concurso de proyectos donde los docentes presentaban proyectos que hayan implementado en el aula, en equipos de dos o tres. Había un panel de jueces y el premio era la participación de conferencias internacionales de interés. Dejó de existir la evaluación de desempeño como instrumento sistematizado. Cada sector quedaba libre de implementar lo que creía necesario o conveniente. En el 2013, desde el departamento de RRHH se generó un instrumento que evaluaba el desempeño de manera global, sin parámetros ni rúbricas donde se le solicitaba

a cada directivo completar una planilla con los nombres de todos los empleados y categorizarlos en cinco categorías:

1. Clave
2. Potencial
3. Medio
4. No suma
5. Resta

Esta información no se compartía con los empleados, ni generaba conversaciones ni instancias de feedback. El objetivo era identificar en primer lugar aquellas personas que no estaban funcionando y que debían ser consideradas para desvincular de la escuela o tener un plan de acción para mejorar el desempeño. El director quería tener esta información y verla por sectores. En esta etapa se mezclaban los conceptos de potencial y desempeño en un mismo instrumento y sin brindar herramientas a los directivos de cómo evaluar ni brindarles apoyo con rúbricas o explicaciones. La persona de RRHH se sentaba con cada directivo para asesorarlo en persona, pero no había descripciones claras sobre qué implicaba cada clasificación.

Este sistema logró distinguir aquellas personas que ya no estaban funcionando en la escuela y luego también cumplió el siguiente objetivo que fue discriminar aquellas personas que se destacaban en cada sector como “claves”. Si bien ya existía el sistema de bonos (llamado excellent performance), no estaba ligado automáticamente a este listado de “claves” que realizaba el directivo, de hecho, se hacía en momentos del año diferentes.

Este sistema evolucionó mínimamente con los años, separando los conceptos de potencial y desempeño. Se realizó una matriz que por un lado evaluaba el desempeño más técnico de un puesto y por otro lado es aspecto actitudinal. Se evaluaban diferentes competencias (Proactividad & Iniciativa, Creatividad & Innovación, Adaptación al cambio, Engagement, Aprendizaje continuo, comunicación entre otros) pudiendo clasificar en las siguientes categorías:

- Sobresaliente

- Alcanza y a veces supera expectativas
- Alcanza expectativas
- Requiere mejora

La clasificación de cada competencia en ambos aspectos (actitudinal y desempeño) determinaba la ubicación de cada empleado dentro del cuadro de la matriz.

La idea de esta matriz era expandir los aspectos a evaluar, brindar descriptores para que los directivos pudieran apoyarse en ellos para comprender mejor las áreas de fortaleza y de mejora de cada empleado. El primer año se implementó a modo piloto, de la misma manera que las anteriores: cada directivo clasificaba a sus empleados.

Algunas de las fallas que encontramos a este sistema eran la subjetividad que seguía existiendo dado que el criterio de cada directivo variaba mucho de un sector a otro. Por otro lado, era un sistema de clasificación de personas, que si bien podía ayudar a tomar ciertas decisiones y tener un registro, seguía siendo muy incompleto. Faltaba lo que considerábamos clave: conversaciones entre empleados y superior directo.

1.3- Pregunta central del trabajo

La pregunta central del trabajo es la siguiente: ¿Cómo se puede instrumentar un sistema de gestión del desempeño sistematizado en la Secundaria de esta escuela en particular, respetando la esencia de la institución, su proyecto educativo y que sea aceptado por los colaboradores?

Para comenzar expondremos algunas definiciones de gestión del desempeño para profundizar el concepto: qué es, para qué sirve y qué aspectos involucra. Luego veremos qué características particulares encontramos en el mundo educativo en relación a la evaluación de desempeño docente en este rubro en

particular. En todo momento estaremos contemplando la importancia que tiene la cultura organizacional al considerar implementar este tipo de herramienta dado que el objetivo del trabajo es encontrar una propuesta para esta escuela en particular dado que la aceptación de la herramienta por parte de la población tiene un rol decisivo en el éxito o no de la implementación.

2. Ejes Conceptuales

2.1. Gestión del desempeño.

2.1.1 ¿Qué es la evaluación de desempeño?

Comenzaremos mencionando algunas definiciones de diferentes autores para comparar y rescatar algunas ideas de diferentes puntos de vista. Según Martha Alles (2002): “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados en la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados”. Actualmente ya no se habla sobre “supervisar” o “dirigir” en los roles de liderazgo por lo cual de alguna manera esta definición actualmente podría considerarse algo anticuada. Por otro lado pareciera centrarse mayormente en el beneficio que obtiene la organización de este instrumento (por el impacto en los resultados del negocio) y menos en la perspectiva del colaborador. En la actualidad hay una tendencia a poner foco en la experiencia del empleado por lo cual consideramos que a esta definición faltaría agregarle más motivos y beneficios que existen para el colaborador el sistema de evaluación de desempeño. De igual manera se puede destacar de esta definición la búsqueda de la mejora continua tanto de la organización como de los colaboradores para poder aprovechar de la mejor manera, lo que cada

uno contribuye y trae. Por otro lado, algo que se suele dar por entendido pero que muchas veces está ausente en las organizaciones, es el seteo de expectativas en relación a un acuerdo sobre lo que se espera del empleado. Muchas veces se carece de este diálogo. Ocurre la evaluación, se categoriza a la persona pero queda solamente en eso y consideramos que la parte más rica de todo el proceso se encuentra en este diálogo e intercambio de perspectivas y expectativas que lleva a que ambas partes asuman pero no acuerdan de qué y cómo deben ocurrir las cosas y este es el comienzo de los problemas.

2.1.2 ¿Para qué es?

Esta es la primera pregunta que se debe realizar antes de lanzarse a crear un instrumento de evaluación de desempeño. Existen diferentes motivos y conductores que impulsan la necesidad en una organización para implementar una herramienta para la gestión del desempeño y hasta no tener claridad sobre esto, no tiene sentido zambullirse a construirlo. Consideramos de vital importancia que la persona que lidera toda la organización debe estar involucrada en definir para qué quiere implementar un instrumento de evaluación esta organización en particular y cuanto mayor consenso haya en esta decisión, más fácil será comprometer a los líderes a implementarlo con seriedad y conciencia y no solamente “para cumplir” con un procedimiento más. De hecho, consideramos que es de vital importancia que sea aceptado no sólo por los líderes sino por la población en general para que la implementación sea exitosa. Para Werther y Davis (1989) “una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.” Hoy en día donde hay mucho foco en la experiencia del colaborador, consideramos visionario que estos autores hayan incluido la aceptación como parte necesaria de la implementación del sistema.

Mc Gregor (1994) nos acerca una perspectiva acerca de la funcionalidad de la evaluación de desempeño poniendo foco en las decisiones que pueden ser tomadas a través de la información que nos brinda la evaluación. A su vez genera un espacio y oportunidad para que empleado y superior directo puedan

sentarse a conversar sobre el comportamiento en el ámbito laboral, resultados deseados y expectativas. Las personas suelen manifestar necesidad y deseo de esta retroalimentación y muy pocas veces ocurre. Esta conversación entre ambos a su vez genera la posibilidad de armar un plan de acción para mejorar y achicar la brecha entre la expectativa y la realidad. Este texto de Mc Gregor, si bien tiene veinticinco años incluye, además del diálogo acerca de las expectativas de ambas partes (líder y colaborador), la retroalimentación sobre el desempeño y un plan de acción posterior lo cual permite un circuito más profundo permitiendo al empleado conocer la percepción de su líder y co-crear un plan. Dado que tiene más de veinte años, también habla de “subordinados” y “supervisor” pero lo relevante no son los términos sino la idea de intercambio, retroalimentación y plan de acción. Consideramos de gran importancia que además se utiliza para la toma de diversas decisiones respecto a los empleados, es decir que debe quedar algún registro del proceso para poder consultar.

Baron y Kreps (1999) mencionan diez razones legítimas por las cuales alguna organización puede querer implementar una herramienta de evaluación:

- 1- **Para achicar la brecha que pueda existir entre la descripción de un puesto y el desempeño del empleado.** La descripción de puesto brinda en mayor o menor medida, un resumen de tareas y responsabilidades de la función a cumplir. Tanto el líder como el colaborador deberán comparar lo que el empleado efectivamente realiza y lo que no para descubrir si hay una grieta o diferencia entre la descripción y lo que el colaborador efectivamente realiza. En base a eso se puede diseñar una estrategia de capacitación y desarrollo para los colaboradores en base a las brechas que se encuentran entre las expectativas del puesto y el desempeño de la persona. Aquellos atributos donde muestran aspectos de mejora, son oportunidades para brindar a aquella persona, algún tipo de aprendizaje.
- 2- **Comunicar valores y objetivos organizacionales:** Al establecer en blanco y negro lo que se espera del empleado en su puesto de trabajo, le da mayor claridad a la persona, qué valora la organización y puede enfocar sus esfuerzos en cumplir satisfactoriamente estos objetivos. Por otro lado le permite al líder apoyarse en estos valores y objetivos al

conversar con el empleado y poder enfocar en aquellos que se están cumpliendo o no.

- 3- **Para mejorar el desempeño del empleado.** Al quedar por escrito de manera clara las expectativas del rol y conocer las brechas con el desempeño real, permite tener un registro de áreas de mejora. Al desarrollar un plan de acción y capacitaciones adecuadas, se generan las condiciones para la mejora del desempeño.
- 4- **Para desarrollo de carrera:** De alguna manera relacionada con la anterior, nos permite enfocar los esfuerzos de formación y capacitación para desarrollar a la persona en los aspectos que aún debe mejorar. Se debe definir la manera en que se utilizará la información sobre el desempeño, por ejemplo: los que tienen bajo desempeño en determinada área, reciban capacitación en esta temática. Otro enfoque puede ser, premiar a aquellos con alto desempeño con acceso a ciertas capacitaciones para crecer o aprender temas nuevos. Se puede definir potenciar las fortalezas o trabajar en los aspectos de mejora. Todo esto debe estar definido como parte de la estrategia.
- 5- **Pago variable por desempeño:** Aquellas organizaciones que tienen un pago variable basado en desempeño, deben tener un registro y medición del desempeño para poder fundamentar determinadas decisiones relacionadas con el pago dado que es un tema de mucha sensibilidad.
- 6- **Claridad de qué se busca en empleados nuevos:** Similar al punto 2, al tener claro lo que la organización valora y busca en un empleado, puede brindarnos información para filtrar y seleccionar de manera más asertiva los candidatos pasando por un proceso de selección.
- 7- **Para brindar coherencia con otras prácticas de Recursos Humanos en la organización.** Por ejemplo, si estamos brindando determinados beneficios a personas con bajo desempeño o no reconociendo suficientemente a aquellos que se desempeñan mejor. Qué hacer con la información recolectada de la evaluación de desempeño es parte de la estrategia, pero siempre debe haber coherencia para que la herramienta sea sustentable y creíble.

- 8- **Para la toma de decisiones en relación a retención y reducción de personal.** Las decisiones sobre desvinculaciones inevitablemente se deben tomar en ciertos momentos. Es imprescindible tener la certeza de estar tomando las decisiones más convenientes para la organización, por lo cual tener el registro del desempeño de los empleados facilita tomar decisiones más asertivas.
- 9- **Como fundamento de las decisiones tomadas.** Como se indicaba en el punto anterior, las decisiones deben tomarse, pero también hay que poder justificarlas y demostrar a veces en casos más extremos, también defenderlos ante la justicia en caso de que sea necesario.
- 10- **Orientar a los líderes:** Nuevamente se refiere a lo que valora la organización, los objetivos y a través de esto, influir sobre los colaboradores orientando su comportamiento hacia lo que busca la organización y brindar feedback cuando no lo están cumpliendo, o para reforzar lo positivo. También los orienta en relación a qué deben buscar en candidatos en proceso de selección.

Una organización puede tener más de un motivo para querer elaborar un instrumento de evaluación de desempeño y de hecho, muchas de las enumeradas están relacionadas, pero es imprescindible tener claro qué necesita una organización en particular y para qué le serviría implementarlo porque en base a eso se encontrará la herramienta adecuada. Será muy diferente el desenlace del instrumento si apunta a ser lo que defina el pago variable en una organización a que si busca generar feedback y diálogos entre líderes y colaboradores.

De lo mencionado anteriormente, consideramos que para el armado de un instrumento en SASS, lo más relevante sería por un lado la posibilidad de brindar un espacio para dar y recibir retroalimentación acerca del trabajo de cada individuo y favorecer la conversación bidireccional sobre expectativas del rol y de desempeño de parte del supervisor/jefe/director y sobre dificultades y necesidades de parte del colaborador. El dialogo entre líder y empleado puede dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejora o acciones enfocadas hacia el

crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar en sus resultados de forma positiva y para generar el engagement deseado en el empleado. A su vez genera el contexto para que el liderado pueda expresar mejoras no sólo propias, sino del equipo, de la forma de hacer las cosas e incluso del líder, en caso que exista la confianza suficiente entre ambos. Si consideramos el aporte de Aguinis (2013) sobre la importancia de que los objetivos de cada empleado estén alineados al plan estratégico de la organización, este diálogo entre líder y liderado permitirá explicitar la contribución de un empleado en particular a los objetivos de la organización. Esta concientización por parte del empleado sumará compromiso y bienestar al saber qué valor agrega a su lugar de trabajo. En segundo lugar, consideramos que la información que nos proporciona el registro de la gestión del desempeño nos guiará a tomar mejores decisiones que emitan un mensaje de mayor coherencia entre lo que se dice y hace que pueda colaborar con la percepción de justicia. Lo que debe tener clara la organización es qué información quiere recolectar y para qué la utilizará.

2.1.3 Qué se debe tener en cuenta para armarlo

En primer lugar, uno debe considerar lo que se mencionó en los puntos anteriores en relación al “para qué” y “por qué” uno quiere implementar la herramienta para luego evaluar qué es lo que se quiere medir y en base a ello, armar la metodología.

Una vez establecido lo anterior, para armar una herramienta de evaluación de desempeño, consideramos que no pueden faltar los siguientes pasos:

En el método que considera las **competencias**, evalúa la visibilidad de determinados comportamientos que se definen como importantes para determinada organización. Hay una escala donde se puede determinar si esta conducta es visible siempre, a veces, poco o nada. Este método puede ser costoso y demorar más tiempo que el de características, pero logra mayor objetividad dado que los comportamientos son visibles y facilita la retroalimentación por estar basado en conductas.

En este caso lo que se requiere es entender cuáles son los comportamientos deseables y realizar una rúbrica de qué implican las categorías de “siempre”, “a veces” “poco” para que todos los evaluadores tengan el mismo criterio y no quede en la opinión o expectativa de cada persona.

Los métodos que buscan medir **resultados** numéricos (por ejemplo, cantidad de ventas, o de dinero) son muy transparentes si las métricas que se evalúan son claras dado que es fácil determinar si la persona alcanzó o no el número o índice determinado. Al igual que el punto anterior, se debe establecer cuáles son las métricas a alcanzar y luego la metodología para recolectar la información.

En el caso contrario donde se busque información relacionada con la calidad (a contraposición de cantidad) se deberá determinar qué información es la que reflejará la calidad pretendida y definir con claridad los parámetros de “calidad”.

Por último, aquellos enfocados en **características de las personas** buscan determinar hasta qué punto la característica se encuentra presente o no en el empleado (por ej. confiabilidad). En este caso es importante determinar en primer lugar cuáles son aquellas características que la organización considera esenciales para luego definir cómo se hacen presentes o visibles. Este método es el más fácil y rápido de construir, pero es el que presenta mayor subjetividad dado que hay espacio de interpretación del evaluador.

Adicional a determinar qué se va a evaluar, también se debe considerar quiénes participarán de la evaluación. Lo puede realizar solamente el líder del empleado como también se pueden incorporar otras miradas para lograr una visión más completa y disminuir los riesgos de prejuicio o subjetividad. Cada mirada tendrá subjetividad porque es inherente a la persona, porque no hay manera de despegarse de esto, pero al sumar varias miradas, habrá cuestiones y características del evaluado que se vayan repitiendo y esto de alguna manera brinda mayor validez. Además de la mirada del superior/líder, se puede agregar la mirada de compañeros y pares, de clientes (internos o externos), de personas que le reportan o se relacionan con el evaluado intentando llegar a lo que se llama la evaluación 360°. Más allá de sumar más miradas, también puede haber características del evaluado que no surgen en determinado vínculo (como por

ejemplo con su líder) que sí salen a la luz frente al cliente por ejemplo. Esto también completa la visión, no sólo por cantidad de miradas que se consideran sino por el rol y lugar que ocupa cada evaluador.

Considerando las características de SASS; consideramos que el enfoque más apropiado sería el de evaluar competencias. Si bien toma más trabajo, estamos yendo hacia una escuela basada en competencias lo cual significa que ya no se busca enseñar contenido como se hacía en otra época, sino desarrollar en los alumnos competencias que se consideran necesarias para la vida, independientemente de los grandes y rápidos cambios que ocurren en el mundo laboral y en el mundo actual en general. Por lo cual tiene sentido que los adultos también sean mirados a través las competencias y que las conversaciones giren en torno a esto.

Respecto a quienes deben participar, consideramos que cuantas más miradas diversas sean incluidas, más asertiva será la conclusión que obtendremos. Dado que es imposible correrlos de una mirada subjetiva, aunque incluyamos descriptores y rúbricas, porque al final de cuentas, detrás de todo hay una persona con una mirada propia, por lo menos podemos bajar el nivel de subjetividad considerando que si hay más miradas, predominará aquellas características que obtengan más consenso de miradas sobre cada empleado.

2.1.4 Riesgos o posibles errores:

Alles (2002) nos menciona algunos riesgos o potenciales problemas al realizar evaluaciones de desempeño:

- 1- Carencia de normas
- 2- Criterios subjetivos
- 3- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador
- 4- Errores del evaluador
- 5- Mala retroalimentación
- 6- Comunicaciones negativas.

Hay algunos de estos ítems que se pueden paliar o tomar acciones para minimizar el riesgo como puede ser tener criterios claros, descriptores, capacitar a los evaluadores. De igual manera, el riesgo siempre estará dado que son personas, y no máquinas quienes ejecutan estos procesos.

Un sistema de gestión de desempeño puede tener consecuencias muy negativas si no se elabora cubriendo los puntos que mencionamos en párrafos anteriores. Algunas consecuencias que puede generar un sistema mal implementado son las siguientes según Aguinis (2013):

- Mayor rotación: si el proceso no es percibido como justo, puede generar que los empleados se desmotiven y decidan desvincularse.
- Mal uso de información: si el sistema no se encuentra estandarizado, se puede malinterpretar información o incluso fabricarla para tomar decisiones.
- Baja autoestima: si no existe feedback o si se da de manera inoportuna o inadecuada, puede generar desmotivación, resentimiento y falta de valoración en los empleados. Como consecuencia también se puede ir dañando el vínculo entre líder y liderado.

Para minimizar los riesgos enumerados sugerimos dedicar mayor tiempo a la etapa previa de implementación para poder poner foco específicamente en los siguientes temas:

- Involucrar a los empleados: esto apunta a lograr aceptación tanto de los líderes como de los empleados. Hay un terreno que preparar dado que el ámbito educativo no está del todo habituado a la idea de evaluación de desempeño.
- Comunicación sobre la implementación: Comenzar desde incluirlo en el discurso al hablar de otros temas, generar antecedente y preparar a las personas para lo que se viene.
- Capacitación a los líderes: desde cómo evaluar hasta cómo dar feedback, conversaciones difíciles.
- Armar descriptores claros: para facilitar la etapa de evaluación.

2.1.5 Qué lugar ocupa la evaluación dentro de la gestión del desempeño

Alles tiene una visión de la evaluación del desempeño que consideramos apropiada y es que es parte de un proceso más amplio de Gestión del Desempeño. Es una herramienta para desarrollar a las personas. Tiene beneficios tanto para el empleador (mejorar el rendimiento y desempeño de su capital humano) como para el empleado (conocer sus fortalezas y debilidades, tener la oportunidad de mejorar, y ser remunerado en base a su desempeño en caso que se liguen ambos procesos).

Heman Aguinis (2013) en la tercera edición de su libro "Performance Management" ve a la evaluación de desempeño como parte de un proceso más amplio y completo que es la gestión del desempeño. Nos gustaría poner foco en esta mirada dado que el objetivo del trabajo es encontrar una manera de elaborar un sistema de gestión del desempeño que funcione para esta organización.

El autor lo define como un proceso contínuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y equipos y alinearlos a los objetivos estratégicos de la organización. Pone especial foco en la continuidad que debe tener el proceso para lograr efectividad. El autor marca la diferencia entre un sistema de evaluación de desempeño que ocurre una vez al año por ejemplo, con un proceso de gestión donde el proceso es circular porque se pasan por diferentes etapas y se vuelve a comenzar al cerrar el último. La evaluación de desempeño es un punto importante dentro de un proceso más amplio que es la gestión del desempeño donde no solamente medimos el rendimiento sino que le damos un sentido al ligarlo a el objetivo organizacional, donde luego de medir, se da una devolución, donde luego se busca desarrollar y potenciar a la persona, pero siempre en relación a la estrategia de la organización.

Por otro lado resalta lo indispensable que resulta que los objetivos y resultados que se buscan, estén alineados al plan estratégico de la organización ya que mantiene una coherencia explícita entre lo que hace y produce un empleado y los objetivos organizacionales. Consideramos que el foco que pone el autor en estos dos puntos es clave para el éxito o fracaso de un sistema.

2.1.6 Pasos incluidos en un proceso de gestión de Desempeño

Aguinis (2013) propone una serie de pasos dentro de un proceso de gestión del desempeño que es circular, como hemos mencionado anteriormente. Con esto nos referimos a que una vez completado el proceso, automáticamente se vuelve a comenzar.

El autor plantea que antes de implementar un proceso de gestión del desempeño es muy importante cumplir con dos pre-requisitos:

- Conocer la misión y plan estratégico de la organización: Esto permite conocer la razón de ser de la institución y hacia dónde pretende ir, los objetivos que quiere lograr y las estrategias que utilizará para alcanzarlos. Una vez que se haya logrado explicitar y poner por escrito esto, la tarea siguiente es adaptarlo a cada área o departamento para entrar en más detalle hasta llegar a cada función o rol, desde lo más amplio, hasta cada individuo.
- El otro requisito es comprender cada puesto de trabajo. Para esto hay que llevar adelante un análisis de puesto (conocimiento, habilidades, experiencia, tareas y responsabilidades)

Una vez completados esos pre-requisitos ya se puede comenzar con el primer eslabón del proceso:

1) **Planeamiento:** El primer paso de un proceso de gestión de desempeño es el de planificar. Para esto generar una reunión entre líder y liderado para acordar qué objetivos se propondrán, y cómo los alcanzarán. Para esto se debe tener en cuenta por un lado los resultados que se deben alcanzar y por otro lado, los comportamientos que deberán existir dado que a veces los resultados tienen dependientes fuera del control (ej: la baja de venta de helados por una temporada de verano con mucho frío).

Otro punto importante que debe ser incluido en esta etapa es el de armar un plan de desarrollo juntos (líder y liderado) que contenga un plan de acción para abordar áreas de mejora del empleado que debe trabajar.

2) Ejecución del desempeño: El empleado tiene la responsabilidad de esta etapa del proceso. Debe cumplir con lo pactado con su líder en la etapa anterior, apuntar al logro de sus objetivos (tanto resultados como comportamientos). El empleado no debería esperar hasta el final del proceso para recibir alguna devolución por parte de su líder, sino acercarse a su líder para pedir feedback cuando lo crea oportuno. Para que esto pueda suceder, se debe generar esta cultura organizacional. Consideramos que este punto es clave dentro del proceso porque los empleados suelen tener una posición pasiva frente al feedback esperando que el líder se acerque, que debe ser dentro de un contexto formal de evaluación de desempeño y cuando no lo reciben, suele generar mucha frustración y resentimiento.

Debe existir una comunicación fluida entre líder y liderado para que el líder conozca con mayor profundidad lo que el empleado realiza en su día a día, las frustraciones o trabas con las que se encuentra, cómo las resuelve. Consideramos que el empleado siempre debe tener un rol activo en este aspecto y eso es raro de ver en las organizaciones y por eso es clave generar esta cultura.

A su vez, también es responsabilidad del empleado juntar la evidencia y la información que le será útil para mostrar a su líder respecto a sus comportamientos y resultados y luego proveérsela al líder.

Por otro lado, consideramos que es responsabilidad del líder, observar a su empleado y documentar continuamente sus resultados y comportamientos para tener una base y fundamento respecto al desempeño y basarse en esto a la hora de dar una devolución que es la siguiente responsabilidad del líder. Si bien no debe necesariamente surgir del líder generar el espacio y momento de feedback, (y por eso hacemos hincapié en la proactividad del liderado en pedir feedback), sí es su responsabilidad brindar la retroalimentación, fundamentando en hechos y observaciones.

Por último, es responsabilidad del líder mantener actualizado al empleado cuando hay cambios o giros en los objetivos de la organización, del equipo o individuales.

- 3) Evaluación de desempeño:** Ambos, líder y liderado tienen la misma responsabilidad en esta etapa de realizar una auto-evaluación (en el caso del liderado) y el líder debe completar una evaluación del empleado, ambos reuniendo su información y evidencia que fundamente sus posturas.
- 4) Revisión de desempeño:** Esta es la reunión en sí entre liderado y líder para conversar sobre las semejanzas y diferencias entre ambas evaluaciones de desempeño. En este espacio también puede conversar sobre mejoras (en el equipo, o individuales tanto en el liderado como líder). Es en esta reunión donde el líder debe brindar feedback sobre el desempeño del empleado, sus fortalezas, áreas de mejora. Se revisan los resultados, comportamientos y cómo fueron realizados.
Esta conversación también debe incluir un plan desarrollo a futuro y evaluación sobre el desarrollo que acordaron en la reunión de planeamiento.
Esta reunión debe contener un momento de evaluar el pasado, otro del presente y luego perspectivas a futuro.
- 5) Renovación y re-acuerdos:** Esta etapa en realidad ya forma parte de la etapa 1 de Planeamiento pero al haber realizado ya todo un ciclo, se puede aprovechar para utilizar la información del planeamiento anterior, para modificar, mejorar o re-pactar condiciones.

En la bibliografía existente sobre este tema, hay variaciones en cuanto a las etapas o focos a evaluar, pero consideramos que lo incluido en este capítulo reúne los puntos más relevantes e importantes sobre la gestión del desempeño en el ámbito laboral sin contemplar el rubro o especialidad del lugar de trabajo.

Consideramos valioso rescatar los puntos más importantes o destacables del capítulo comenzando por la coherencia que debe existir entre el mapa estratégico y lo que evalúa la gestión del desempeño. En todos los ámbitos de la vida, no sólo en el trabajo, cuando no hay coherencia entre los mensajes u objetivos, se pierde fuerza y crea confusión entre las personas.

También consideramos fundamental el tomarse un tiempo para definir el “para qué” se implementará el instrumento de gestión del desempeño, qué es lo que se busca con esto, dado que este mensaje, aunque no se explicita, será preponderante para la población que recibe la comunicación o notificación de esta nueva herramienta. Detectará e interpretará qué prioriza este lugar de trabajo y eso es parte de la cultura organizacional.

De ahí se desprende la importancia que consideramos que tiene la participación de la población de empleados en la creación del instrumento. Cuanto mayor su nivel de involucramiento, será también proporcional su nivel de aceptación del mismo. Consideramos que hay etapas claves en las que pueden participar por ejemplo en la definición de los criterios a evaluar y las rúbricas en caso que existan.

El último punto que consideramos importante de destacar y resaltar a modo de resumen es la importancia que vemos en el feedback y conversaciones entre líder y empleado. Estas conversaciones, si bien no siempre fáciles, son la clave de explicitar fortalezas y aspectos de mejora, y generar claridad en cuanto a expectativas, planes de acción que permitirán en nuestra opinión el éxito de la implementación de esta herramienta y al final de cuentas en la razón de ser de la gestión del desempeño.

2.2 Evaluación de desempeño Docente

2.2.1 Qué es la evaluación de desempeño docente

Héctor Valdés Veloz es un investigador y especialista en calidad educativa. Es coordinador del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación de la oficina regional de educación para Latinoamérica de LA UNESCO. Partimos de una definición del término de evaluación docente que ha formulado él:

“La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades

pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad." (Veloz, 2000)

El comienzo de la definición no difiere de cualquier descripción de evaluación de desempeño dado que es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables. Lo que comienza a diferenciar esta definición por tratarse del mundo educativo es que apunta a dar cuenta del efecto que tiene el comportamiento del docente en sus alumnos. Esto ya incluye variables que son difíciles de discriminar dado que la conducta del docente no es lo único que influye en el aprendizaje del alumno. Más adelante entraremos en más detalle sobre la complejidad que esto trae en la evaluación.

Para poder realizar una evaluación de desempeño docente, es importante primero generar consenso respecto a qué se considera un "buen docente" dado que este criterio puede variar de un país a otro e incluso de una escuela a otra. Si la visión de la institución es que un buen docente es aquel que logra que sus alumnos obtengan altas calificaciones, será muy diferente a aquella que valora el manejo y maestría de la materia en cuestión que tenga el profesor y también será diferente de aquella organización que prioriza el vínculo entre docente y alumno. De cualquier manera, cada modelo de evaluación docente debe reflejar coherencia entre la visión pedagógica que tenga la escuela. Esto implica que priorizará ciertos aspectos del docente por sobre otros.

Años más tarde, en el "Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes" (Valdés Veloz 2009) el mismo autor agrega a su definición de evaluación de desempeño docente dos aspectos que consideramos valorables de incluir. Por un lado, menciona aquellos que aportan una mirada sobre el desempeño del docente (alumnos, directivos, padres y otros profesores). Por otro lado, agrega que la información obtenida de la evaluación debe ser utilizada para tomar decisiones respecto a los docentes.

2.2.2 Para qué sirve la evaluación de desempeño docente (EDD)

Esta pregunta es fundamental para darle sentido al esfuerzo y tiempo que requiere implementar una evaluación de desempeño. Puede haber diferentes

motivos para decidir avanzar con este tipo de proceso, al igual que en cualquier organización como hemos visto en el eje temático anterior.

Vamos a explorar diferentes motivos posibles específicos del mundo educativo para querer impulsar un proceso de gestión del desempeño.

La mayoría de las lecturas refieren a mejorar la calidad educativa como mayor impulsor a la EDD. En un escrito realizado por el Ministerio de Educación Argentina en el 2010, mencionan la mejora de la calidad docente, mejorar las prácticas educativas, mejorar el reconocimiento social e incluso el salarial como objetivos principales de la EDD.

En el mismo artículo, menciona dos tendencias generales de las EDD en relación a los motivos de querer implementarlo: una más ligada al control del docente cuya estrategia principal es una evaluación sumativa; y otra que busca generar procesos de reflexión cuya estrategia es de tipo formativa. La evaluación sumativa pone foco en un resultado o producto final. En cambio, la formativa hace énfasis en el proceso mismo.

Teniendo en cuenta que la manera de evaluar a los alumnos en los últimos años ha mutado desde el foco en los exámenes finales a evaluar procesos de aprendizaje, consideramos importante la misma coherencia de poner el foco en los procesos y no en una nota o producto final cuando se trata de los docentes y empleados de la escuela.

La evaluación sumativa nos permitiría tomar decisiones sobre el trayecto laboral del docente (capacitación, aumentos salariales o reconocimientos o hasta la finalización del vínculo laboral). En cambio, la evaluación formativa, si bien puede ser utilizado para los fines mencionados anteriormente en alguna medida, persigue el objetivo de mejorar la calidad, de profesionalizar y aprender.

Un objetivo no excluye al otro, pero es imprescindible priorizar o elegir alguno por sobre el otro dado que ese motor principal es el que le dará forma al instrumento.

Teniendo en cuenta el proyecto pedagógico en SASS y su forma de evaluar a los alumnos, tiene coherencia que la manera de evaluar a los empleados que allí trabajen, con la misma óptica.

Si entramos en mayor detalle respecto a los objetivos de la EDD más allá de la orientación formativa o sumativa podemos identificar las siguientes:

- Generar espacios de feedback entre docente y superior que pueda enriquecer al profesor.
- Mayor claridad en las expectativas de la escuela sobre el desempeño del docente y conversaciones para achicar la brecha cuando sea relevante.
- Generar mayor compromiso en los docentes en relación a su rendimiento y desarrollo profesional.
- Conocer los logros de los docentes, relevar la calidad de su enseñanza.
- Gestionar capacitación continua relevante a las necesidades.
- Poder generar reconocimientos y estímulos a los docentes.
- Basar promociones y asensos en información objetiva y sistemática.

2.2.3. Factores clave en el desempeño docente

La Dra Elva Isabel Gutiérrez Cabrera en su tesis doctoral “Eficacia Docente” (2004) ha demostrado que los siguientes factores son claves en el desempeño docente por el impacto positivo que tienen en el aprendizaje del alumno:

- 1) Aptitudes y habilidades docentes: se refiere por un lado a los conocimientos y destrezas del profesor que permiten que cumpla con sus responsabilidades de manera esperable. Por un lado, implica conocimientos pedagógicos, así como su área de conocimiento (materia que dicta) y por otro lado actitudes que permitan relacionarse con el alumno de manera favorecedora. Dado que la forma de manejarse del docente tiene una influencia grande en el alumno, es muy importante que el docente se maneje de manera ética y moral

- 2) Métodos de planificación y estrategias didácticas: Por un lado, el énfasis en la importancia de planificar las clases en detalle, como así también la flexibilidad de poder implementar una clase diferente a la planificada en caso de encontrarse con alguna situación o necesidad en el momento que lo amerite. Es decir que parte de la planificación debe considerar un segundo plan en caso que el primero por algún motivo no funcione o no sea bien recibido. La planificación incluye tener los materiales adecuados preparados con antelación.

Con “estrategias didácticas” se refiere a la secuencia de actividades del profesor y alumnos utilizando métodos didácticos diferentes en función de los objetivos a lograr, las características de los alumnos, los contenidos, los recursos y el contexto.

En SASS se capacita año tras año a los docentes permitiendo que elijan en algunos casos y en otros, trayendo asesores en las diferentes áreas para actualizarse tanto en los conocimientos como en estrategias pedagógicas. La escuela tiene una fuerte reputación por formar a sus docentes.

- 3) Diversidad en la organización del aula: Es muy importante considerar el espacio donde ocurre el aprendizaje: si será dentro del aula, en algún otro espacio de la escuela, al aire libre. También la ubicación de los alumnos: si estarán sentados individualmente, en grupos, en círculo donde se ven las caras o no. También hay que considerar cuestiones como la temperatura, la luz, la comodidad dado que todos estos factores influyen en el nivel de concentración, favoreciendo o perjudicando según la funcionalidad del espacio.

En el nuevo edificio de la Primaria y el jardín en el Campus, se han generado muchos espacios fuera del aula para poder ofrecer diferentes ambientes de aprendizaje para ser utilizados por los docentes según las actividades y dinámicas.

- 4) Interacciones y actitudes positivas: Este factor se refiere al vínculo que se genera entre alumno y profesor. Es muy importante que ésta sea positiva,

que esté orientada hacia el aprendizaje, que el docente tenga una actitud abierta, de escucha y amable, demostrando interés por cada uno de sus alumnos. Por sobre todas las cosas, que el profesor pueda generar motivación en sus alumnos que es uno de los factores de mayor influencia en el aprendizaje. En SASS se prioriza mucho este factor. Los directivos consideran clave el vínculo entre docente y alumno dado que es allí donde se produce el aprendizaje, apalancado en la motivación que le genera al alumno el vínculo con su docente.

- 5) Habilidades de manejo de grupo y aula: El docente debe generar un entorno que favorezca el aprendizaje como fue mencionado anteriormente. Debe disminuir las distracciones, generar actitudes adecuadas entre alumnos, como hacia el profesor. También mantener a los alumnos con actividades y sostener el interés de ellos hacia el tema y las actividades. En resumen, este factor refiere a conservar la disciplina en el aula para que la actividad educativa pueda ocurrir.
- 6) Procesos de evaluación en el aula: Este es un tema que ha sido revisado en los últimos años dado que por muchos años se consideraba que una evaluación al final del período de aprendizaje era suficiente para evaluar si el alumno había aprendido y en qué medida. Con el correr de los años, se ha evolucionado en la concepción de lo que implica un proceso de evaluación. Actualmente hay mayor apertura donde no solamente se considera un resultado final en un solo momento como un examen, sino que se contempla el proceso completo. Se tienen en cuenta las habilidades aprendidas, las actitudes y no solamente el conocimiento alcanzado. El objetivo de la evaluación es detectar el progreso del alumno, tomar consciencia del proceso de aprendizaje y mejorar. Esto ya forma parte de la manera es que se evalúa en SASS. Lo vemos por ejemplo en lo que se llama “Student Led Conferences” donde se invita a los padres a la escuela y cada alumno previamente elige con sus maestros, un proyecto o tema (en inglés y otro en castellano) que lo haya entusiasmado más y arma una presentación para contarle a sus padres acerca del proceso de aprendizaje. También lo vemos en que las notas (algo que no se puede

eliminar porque es una exigencia del Ministerio de Educación en Argentina) ya no se promedian sino que en la medida que el alumno muestra que avanza en su aprendizaje, progresa.

2.2.4. Dificultades en la evaluación de desempeño docente

Volviendo a lo que fue mencionado al principio de este eje temático, hay una mayor complejidad en pensar en la EDD que en evaluar el desempeño en otra industria o rubro. Y esto es porque hay que definir en base a qué criterios vamos a determinar que el desempeño es mejor o peor, mirando el efecto que tiene en un tercero, que es el alumno. Para comenzar, cada docente tiene una cantidad de alumnos, cada uno con sus características por lo cual el impacto del docente y de cómo enseña, puede ser (y de hecho es) diferente en cada alumno.

Si bien el docente está constantemente expuesto al juicio de valor de los demás respecto a su destreza como docente, a pesar de que el profesor se encuentra constantemente evaluando a otros (los alumnos) en diferentes aspectos, suele mostrar resistencia a la hora de ser evaluado formalmente. Esto es mencionado en artículos y lecturas de diferentes países no sólo de Latinoamérica, sino de EEUU y Europa. Es imprescindible que el docente esté convencido de la utilidad y la metodología de la EDD para que realmente cumpla la función, en especial si el foco está puesto en el aspecto formativo.

Uno de los desafíos más grandes de implementar una herramienta en el ámbito educativo es cambiar la percepción y cultura existente respecto a estos procesos. En palabras de Francisco Tejedor (2012): “En no pocos países, la evaluación provoca en los profesores una multitud de sentimientos desagradables, especialmente cuando somos objeto de ella: desconfianza, temor, miedo, inseguridad y, a veces, pánico. Desgraciadamente, tenemos una imagen traumática de la evaluación porque ésta, en muchos contextos, es sinónimo de arbitrariedad, de subjetividad, de irracionalidad y de poder autoritario y aplastante.”

Si el docente siente que se pone en peligro su supervivencia laboral, tenderá a comportarse de manera que favorezca esta evaluación sin importar el resto. Si el foco está puesto en resultados de exámenes, habrá una tendencia a poner

foco solamente en el contenido, en el examen final y en el resultado de esta. Hay que tener esto en cuenta para poder evitarlo.

Si vamos a considerar los factores mencionados en el punto 3 de este sector, será importante contemplar diferentes herramientas de medición que puedan evaluar cada uno de estos factores.

Si lo que se busca es una mejora en la calidad, habrá que definir en primer lugar qué es “calidad” y luego, cuál es la mejor manera de medirla. También será necesario diversidad de evidencias y de evaluadores. Es por todos estos motivos mencionados que consideramos que la EDD es más compleja que otras industrias donde se miden cuestiones cuantitativas.

Es importante utilizar múltiples fuentes de evidencias (observaciones, portfolios, opiniones de alumnos, colegas, directivos, rendimiento) dado que cada fuente de información brinda una mirada más completa sobre el docente y sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Valdés Veloz menciona una manera de lograr compromiso y entusiasmo de parte de los docentes y es mayormente permitiendo que participen en la gestión. Es decir que los docentes (o algunos de ellos) estén incluidos en la planificación e implementación de la herramienta. Que sea un esfuerzo colaborativo donde puedan ver los frutos de los logros alcanzados y cómo esto beneficia a todos. Que puedan evaluarse y autoevaluarse y pensar en conjunto cómo podrían mejorar.

El autor numera algunas características que ayudan a la aceptación y buen funcionamiento del EDD implementado:

- Claridad en los estándares de rendimiento
- Grado de conciencia del profesor con respecto a estos estándares.
- Grado en que el profesor considera adecuados los estándares de rendimiento para su clase.
- Uso de observación de clases
- Examen de los datos sobre el rendimiento académico de los alumnos.

Por otro lado, también menciona Valdés la importancia de la retroalimentación que también cumpla ciertos criterios:

- Calidad de las ideas de mejora que le brinda
- Profundidad y especificidad del feedback
- Frecuencia de la retroalimentación (formal e informal)
- Grado de respeto profesional hacia el que brinda el feedback.

Una última sugerencia que realiza Valdés Veloz es tener criterios que varíen según el estadio de desarrollo del profesor para no medir con la misma vara al que recién comienza en sus primeros pasos en la docencia, respecto a aquel que ya cuenta con una larga trayectoria.

Para cerrar este punto sobre la dificultad de elaborar una buena herramienta de EDD Valdés Veloz dice que es “difícil conseguir un sistema de evaluación objetivo en la educación porque la enseñanza no es simplemente la aplicación técnica de un conjunto de procedimientos claramente definidos para actuar ante problemas claros y predecibles. (...) lo verdaderamente desarrollador es lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que trate de encontrar procedimientos cada vez más objetivos”. (2000)

2.2.5. Etapas en el proceso

En el estudio realizado en su tesis doctoral, Elva Isabel Gutiérrez Cabrera propone ciertos pasos para realizar en un proceso de evaluación de desempeño docente:

- 1) Sensibilización:
- 2) Armado de Comisión de Evaluación de Desempeño
- 3) Taller de análisis de los instrumentos de medida y recolección de datos
- 4) Recolección de información
- 5) Análisis de información
- 6) Informe de resultados
- 7) Conclusiones y Plan de Mejora

Hemos mencionado varios autores que expresan la importancia de que la población a evaluar esté de acuerdo y encuentre beneficios en implementar este tipo de evaluación dado que culturalmente el docente típicamente se encuentra acostumbrado a evaluar a otros, pero muestra cierta resistencia a ser evaluado. La sensibilización podría ser para mostrar la importancia y necesidad de implementar una herramienta de EDD y destacar los beneficios que trae esto para todas las partes. También sería un buen momento para ser claro sobre los pasos y criterios que se utilizarán para bajar la ansiedad que podría traer la implementación de EDD al despejar dudas e incertidumbres.

Además de la sensibilización, es importante sugerir que la población esté involucrada en el taller de análisis de instrumentos de medida dado que será mejor recibido y aceptado si hubo involucramiento de la población en el armado del instrumento.

Se tiene que determinar cuáles serían los tiempos óptimos para considerar un ciclo completo de la EDD. Desde el Ministerio de Educación (2010) se sugiere dos años donde el primer año está abocado a acordar metas, realizar reuniones de planificación y revisión entre docentes y evaluadores, relevar información y armado de planes de acción. En el segundo año se sugiere realizar el seguimiento de lo realizado en el primer año, se evalúa también al evaluador en su rol.

2.2.6. Instrumentos de evaluación

Es importante resaltar que si bien uno de los objetivos de la evaluación es basarse en instrumentos objetivos, al final de cuentas, somos personas y estamos atravesados por nuestra subjetividad y debemos partir de la aceptación de esto para poder enfrentar esta responsabilidad adecuadamente.

Una manera de estar tranquilos de que la evaluación no está apoyada en la subjetividad, es considerar diferentes herramientas o instrumentos a la hora de hacer la evaluación para que sea lo más integral posible. También colabora hacia este objetivo, el incluir varias miradas y no sólo una.

Desde el Ministerio de Educación en 2010 han sugerido los siguientes instrumentos para realizar una EDD:

- Observación en el aula
- Entrevistas al docente, a alumnos y sus familias
- Informe de la dirección de la institución
- Pruebas estandarizadas a docentes y alumnos
- Portafolio del profesor
- Autoevaluación del docente

Al contemplar todos estos aspectos, logramos integrar aspectos de organización y planificación (como el portafolio) hasta la experiencia del alumno (entrevistas), el manejo de aula, tan central para el rol docente, y resultados estandarizados de conocimiento en los alumnos.

Es muy exhaustiva esta propuesta del Ministerio y a primera vista resulta muy apropiada desde la teoría, pero muy difícil de llevar a la práctica considerando los tiempos que requiere la recolección de cada una de las fuentes de información. Si consideramos por un momento la escuela San Andrés en particular con sus cien docentes (aproximados) en la Secundaria, una agenda apretada de clases y proyectos, es costoso vislumbrar la posibilidad de realizar entrevistas tanto a familias y alumnos, sumado a las cien observaciones de clase y las reuniones periódicas que incluyen feedback constructivo y luego planes de acción y luego seguimiento de todo esto.

El desafío mayor del presente trabajo es encontrar un equilibrio entre lo que dice la academia y bibliografía sobre la gestión del desempeño, le EDD en particular y luego traer la mejor propuesta viable y realista para implementar en esta escuela en particular con sus características y cultura propia.

Volviendo la mirada al experto en evaluación docente, Hector Valdés Veloz, él nos presenta otra forma de pensar la evaluación según qué es lo que queremos evaluar:

- 1) Modelo centrado en el perfil del docente: Aquí hay que tener muy claro el perfil del docente ideal y qué características tiene, para luego realizar un cuestionario e identificar cuales características presenta el docente en

cuestión y en qué medida. Aquí también se pueden contemplar diferentes miradas para evaluar (autoevaluación, alumnos, pares, directivos)

- 2) Modelo centrado en los resultados obtenidos: Aquí el foco está puesto en los resultados de los alumnos, en sus exámenes. Como ya hemos mencionado anteriormente, aquí se está asumiendo que la única variable que influye en el rendimiento del alumno es la calidad o desempeño docente que ya es de público conocimiento que es una visión muy reducida y sesgada de la realidad. Es por este motivo que ya este modelo ya lo consideramos descartado por su falta de alcance.
- 3) Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula: Aquí el foco está puesto en lo que sucede dentro del aula que es un ámbito central (si bien no es el único). Se busca medir la eficacia del docente, identificando aquellos comportamientos que se consideran favorables para el aprendizaje de los alumnos y se evalúa esto.
- 4) Modelo de la práctica reflexiva: Consiste en instancias de reflexión entre el docente y su evaluador para conversar sobre aspectos de mejora. El fin de este modelo es la mejora constante y no el uso para toma de decisiones sobre el docente (promoción, desvinculación, reconocimiento). Este modelo implica una observación de clase y registro de lo que sucede allí, luego una conversación de reflexión entre evaluador y evaluado sobre lo que funcionó y lo que puede mejorar y por último un seguimiento sobre las mejoras a realizar.

Cada modelo presenta un aspecto positivo y alguna crítica y nuevamente la clave está en encontrar un equilibrio que mejor se ajuste a la institución en cuestión, nuevamente considerando la cultura y el contexto como guía.

Este punto se vincula mucho con una sección anterior donde se discutía el para qué implementar la EDD en esta institución en particular ya que depende mucho del motivo de impulsarlo o lo que queremos sacar de él, dependerá el modelo y el instrumento en sí. No hay que olvidarse que el para qué y el tipo de modelo o foco que se elija, transmiten un mensaje en sí mismo al cuerpo docente sobre qué es lo que es importante en esta institución: si se valoran los resultados de

los alumnos, si se valora la mejora continua del profesor, del alumno, si se apunta a un perfil de docente (y cómo es este perfil).

Nuevamente la coherencia entre lo que la escuela define como misión, o en este caso el mapa estratégico (que engloba mayor profundidad que solamente la misión de la escuela) y la forma de evaluar al docente y el proceso de gestión completo son vitales para que sea aceptado y sustentable.

Para cerrar este eje conceptual quisiéramos compartir una cita del profesor Francisco Tejedor (2012), quien ha dedicado una gran parte a su trayectoria al estudio sobre la evaluación docente y resume el espíritu de lo que consideramos más destacable:

“La evaluación del profesorado no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. La evaluación y el plan de desarrollo profesional deben cumplir un papel formativo que permitan al docente integrarse en la comunidad educativa a partir de las opiniones sobre su actividad de los miembros de dicha comunidad: directivos, compañeros, padres, alumnos, su propia opinión”(Tejedor, 2012, pp321)

Con esto, lo que queremos transmitir es que si bien estamos de acuerdo con lo expresado en el eje conceptual anterior de que la información brindada por una evaluación de desempeño, nos ayuda a tomar decisiones, y por este motivo es importante que haya un registro del proceso, consideramos de mayor importancia el objetivo formativo y de perfeccionamiento en los términos de Tejedor dado que esto tendrá mayor impacto en el desempeño del docente siempre y cuando se logre reflexión y feedback constructivo.

2.3. Síntesis de ejes conceptuales

Teniendo en cuenta ambos ejes conceptuales quisiéramos destacar nuevamente los puntos que consideramos claves y relevantes de ambos ejes que nos ayudarán a pensar en la propuesta que realizaremos más adelante que

contemple la bibliografía sobre la gestión del desempeño combinado con lo que hemos encontrado sobre la evaluación de desempeño docente.

En primer lugar, la clave es pensar el “para qué” como en cualquier proyecto de esta magnitud. Qué es lo que queremos sacar de esto, por qué vale la pena zambullirse en esto y en qué nos beneficiará.

Es fundamental que lo que pretendamos evaluar y la forma de hacerlo, tenga coherencia y se encuentre alineado con el mapa estratégico (o misión de la organización en caso de no contar con un mapa). La vivencia de un empleado cuando no hay coherencia entre procesos o entre lo que se dice y hace en una organización, es un factor que genera una grieta en el vínculo con su mundo laboral. Si logramos esta sintonía entre el proceso de gestión del desempeño y mapa estratégico, habrá mayor claridad y transparencia que son dos factores deseados para lograr mayor compromiso de los empleados.

Quisiéramos destacar la importancia por un lado de la aceptación de la herramienta por parte de los empleados y cómo puede colaborar con este punto, el que los empleados contribuyan en el armado de la herramienta de forma colaborativa. Revisando los intentos pasados de implementación de procesos de evaluación de desempeño en SASS, consideramos que estos dos puntos mencionados estuvieron ausentes. La participación no es necesario que sea en el armado de la estrategia, sino que se podría pensar para la elección de las competencias a evaluar, por ejemplo, o en los descriptores o rúbricas.

El rol docente debe combinar variables tanto técnicas (pedagógicas en este caso) como vinculares (con los alumnos, padres, pares). Dado que en cada grupo de alumnos el docente encontrará una variedad de estilos, historias personales, características personales, deberá contar con versatilidad. En la bibliografía revisada se menciona que una gran medida del éxito del docente depende de cómo conecta con cada alumno y es por este motivo que es muy importante mantener motivado y apasionado al docente para lograr buenos resultados en este aspecto. Esta tarea es muy desafiante dado que cada docente también tiene un estilo diferente y personal y si bien hay motivaciones externas

que pueden ser similares para muchos, hay motivaciones intrínsecas a los cuales uno debe estar atento como organización para poder brindar.

La evaluación en el mundo docente ha sido siempre muy controversial pero más aún en los últimos años. Antes se consideraba que había una relación directa entre los resultados de los exámenes de los alumnos y el desempeño docente pero ya se ha descubierto que por un lado hay muchas variables que afectan el desempeño de los alumnos y no solamente cuan bueno es el docente. Y por otro lado hay un modelo pedagógico que pregona actualmente con un foco más fuerte en los procesos y menos en los resultados.

Otra clave para destacar de los ejes conceptuales es la importancia de incluir varias miradas en la evaluación docente. Como hemos mencionado en sectores previos del trabajo, hay que encontrar un equilibrio entre lo ideal y lo posible, pero cuantas más miradas contemplemos, más consenso lograremos sobre lo que se destaca de cada docente y podremos descubrir áreas de mejora que salen a la luz en diferentes vínculos (alumnos, padres, pares, líder). Esto nos brindará una mirada más integral de cada persona y nos ayudará a conocerlo en diferentes aspectos.

3. Investigación de Campo

3.1. Metodología de relevamiento

Para conocer la historia de lo que se viene implementando en la escuela en los últimos diez a quince años para evaluar el desempeño, consideramos que investigar en la historia reciente de la escuela es pertinente dado que nos dará una idea de lo que no ha funcionado en el pasado. Se obtendrá esta información a través de una entrevista con la directora de RRHH quien trabaja en la escuela desde hace veinte años y conoce la historia y puede dar explicaciones y fundamentos de las diferentes opciones que se han considerado, y cómo han resultado.

Con la idea de lograr aceptación de los colaboradores con la implementación de un instrumento de gestión del desempeño, se realizará una encuesta online a los

docentes del sector de Secundaria para obtener su percepción respecto a la idea de un proceso de gestión del desempeño y qué aspectos consideran que deberían ser evaluados. Esto nos dará una idea de cómo es percibido este tema en esta cultura.

Por otro lado se realizaron entrevistas a los jefes de departamento (mandos medios) para obtener su visión acerca de la necesidad o no de realizar una evaluación de desempeño y qué aspectos se deberían considerar según su opinión. Esta mirada aportará dado que ellos tienen un doble rol en el que deberán evaluar y ser evaluados.

3.2. Entrevista a la Directora de RRHH

Historia de la evaluación de desempeño en SASS

El primer intento de sistematizar la evaluación de desempeño surgió en el año 2002 luego de enviar a la directora de RRHH a un Congreso sobre evaluación de desempeño en docentes. Charlotte Danielson, una economista que trabajó como docente, diseñó un modelo conocido como: "Framework for teaching" para la evaluación de docentes, reconociendo la complejidad de la tarea con el fin de promover conversaciones claras y significativas sobre la eficacia en las prácticas de enseñanza y aprendizaje. Se estudió el modelo por un año, se escribieron los manuales, se consensuaron los formularios a utilizar en el proceso y se lanzó el programa en el año 2004.

Los objetivos según el manual eran:

- Promover un mejor aprendizaje de su alumnado.
- Desarrollar y mejorar sistemáticamente la calidad de su enseñanza.
- Alentar a sus docentes a desarrollarse profesionalmente de acuerdo con las metas institucionales.
- Remunerar a su cuerpo docente de acuerdo con elevadas normas de desempeño tanto dentro del aula como fuera de ella.

El sistema tuvo un defecto de origen: se llamó “programa de Evaluación de desempeño” pero se lo conoció con el nombre de “Pay for performance” (pago por desempeño) dado que dentro de los objetivos indicaba que según la evaluación obtenida, se obtendría un incremento salarial. Existían cuatro niveles de desempeño: sobresaliente, competente, básico e insatisfactorio y según el manual: “...se ha definido que, para que un docente se haga acreedor de un aumento de sueldo, su nivel de desempeño deberá ser “competente” o “sobresaliente”, independientemente de su antigüedad.”

Pese a toda la preparación previa para la implementación del programa, los evaluados nunca lograron sumarse al mismo dado que representaba un cambio en la cultura organizacional abrupto que falló en el proceso de adiestramiento y comunicación. Hubo muy poca participación del personal en el proceso de planificación y nunca se lo vio como un sistema para alentar el desarrollo profesional ni el aprendizaje organizacional sino como una mera herramienta de administrar las compensaciones en reemplazo del sistema antiguo de antigüedad.

El proceso de evaluación de desempeño estaba dividido en tres etapas: Observación y recolección de evidencia donde un grupo de líderes observaban las clases y el docente presentaba una carpeta con muestras de trabajo de alumnos, planes de unidades, expectativas de logros, etc. En la segunda etapa el equipo de evaluación se reunía y daba feedback individual y grupal identificando fortalezas y áreas de mejora, y la tercera etapa de desarrollo donde los docentes armaban un plan de acción con objetivos para cumplir y al final del periodo debían presentar su portafolio. Originariamente se pensó en un período anual (asemejándolo al mundo de las empresas con ciclos anuales) pero rápidamente quedó en evidencia que la pirámide organizacional de muchos docentes y pocos directivos no permitía esto; por lo que se realizó en un proceso de dos años (los primeros seis meses de evaluación, observación y feedback y los restantes dieciocho meses para la planificación, implementación y evaluación de los objetivos grupales e individuales planteados).

Las fortalezas del nuevo sistema de evaluación fueron muchas: la introducción de la idea de la meritocracia, la estructuración y el consenso de un pensamiento colectivo entre los líderes de la organización sobre cuáles eran los aspectos a evaluar, la introducción del “master teacher” (bono de una remuneración adicional al cierre del año académico a aquellos considerados *Sobresaliente* en los cuatro dominios evaluados- que aun hoy se mantiene vigente-:

- a) Planificación y preparación: contenido y pedagogía, diseño de clase, evaluación del aprendizaje, etc
- b) Entorno del aula: conducta de alumnos, cultura que fomente el aprendizaje, espacio físico, etc.
- c) Enseñanza: comunicación, técnicas de debate, flexibilidad, formulación de preguntas, etc.
- d) Responsabilidades profesionales: desarrollo profesional, relaciones en la escuela, compromiso y profesionalismos, responsabilidades básicas, etc.

Se introdujo la idea de observaciones en clase más regulares y frecuentes y su consiguiente feedback; esto fue un cambio cultural importante pues el docente estaba muy acostumbrado a trabajar sólo en su espacio y el hecho de ser observado por su director o par generaba en principio mucho stress que, con los años, fue mutando a un espíritu más colaborativo y a nuevas instancias de compartir buenas practicas. Lo interdisciplinar entre evaluadores (un docente de secundaria debía ser observado no sólo por su director/vice sino también por algún miembro del equipo de liderazgo de otro sector como por ejemplo educación física o jardín) que también en un principio generó mucho rechazo y que fue permeando en la medida en que se daban cambios también hacia los alumnos con proyectos interdisciplinarios y evaluaciones con variadas modalidades. La otra idea interesante fue la introducción de un portafolio que el docente iba completando durante el periodo de evaluación con evidencia sobre el cumplimiento de los objetivos y las actividades de desarrollo profesional emprendidas.

Sin embargo, las debilidades que mostró el sistema, además de ser interpretado únicamente con el objetivo de administrar remuneraciones, fue su extrema complejidad y el tiempo que insumía tanto para los docentes como para los líderes de la organización. Los seis formularios diferentes a completar con exhaustivos descriptores de cada uno de los cuatro dominios, la complejidad en la logística de varias observaciones de equipos interdisciplinarios, la administración del sistema y los portafolios y control de los objetivos individuales y grupales acordados fueron imposibles de sostener en el tiempo. Pese a que en el segundo año se decidió que el programa fuera a tres años y no dos, esto no hizo más que diluir aún más sus objetivos primarios: “promover conversaciones significativas sobre la eficacia de la práctica docente”.

Para el personal de soporte/administrativo se formuló un programa similar, basado en el anterior pero simplificado. La evaluación era anual y basada en dos ejes: cumplimiento de objetivos y autoevaluación de habilidades o competencias (se definieron siete competencias: *conocimientos técnicos, iniciativa, relaciones interpersonales, comunicación, visión organizacional, orientación al logro y valores personales*). Todo empleado debía autoevaluarse una vez al año si era una habilidad en que se sentían débiles, que se sentían fuertes o que quisieran mejorar. Al personal de conducción se le agregó: liderazgo y desarrollo de talentos.

Con el cambio en la dirección general de la institución, en 2007 se tomó la decisión de discontinuar el programa eliminando la mayoría de sus componentes. Lo primero fue su conexión con los incrementos de salario. Cada líder de sector (Jardín, Primaria y Secundaria) volvió a evaluar sólo a su personal perdiendo el carácter intersectorial, y poco a poco cada sector mantuvo su propio sistema simplificado e informal de fijación de objetivos. Algunos sectores incluso eliminaron la evaluación por completo. Comenzó así un proceso con fuerte foco en el desarrollo profesional continuo, con acuerdos sobre ciertos objetivos organizacionales y por sector y habilidades necesarias de desempeño.

La cumbre estratégica favoreció ámbitos más informales tanto de feedback como de desarrollo profesional. Se afianzaron diferentes acciones que permitieron

lograr un factor diferenciador de mercado para la escuela: ser reconocida como una institución que favorecía el desarrollo profesional interdisciplinario, nacional e internacional. Se desarrolló un concurso de desarrollo profesional donde grupos de hasta tres docentes presentaban un trabajo sobre alguna intervención en el aula que hubieran llevado a la práctica con alumnos, en todos los niveles, basado en lineamientos previamente acordados y eran evaluados al final del año. En principio este proyecto fue financiado por un donante y los ganadores del concurso accedían a alguna conferencia internacional sobre educación. Se fomentó la presentación de docentes en diferentes ámbitos como ser conferencias del bachillerato internacional, presentación sobre estrategias didáctica y bilingüismo, estrategias de diferenciación, programa de educación social y personal, experiencia innovadora con el uso de tecnología en el aula, entre otros. Además se contrataron especialistas asesores en algunas áreas donde se habían detectado necesidades de mejora en los objetivos grupales previamente fijados que llevaron a la renovación curricular.

Estas acciones, pese a que fueron exitosas en muchos aspectos, brindando mayor flexibilidad, una cultura de desarrollo y de aprendizaje, no lograron asentar en la cultura organizacional la equidad interna, y muchas veces fueron tomadas como acciones subjetivas teñidas de favoritismo ni pudieron extenderse a la totalidad de la organización mediante una adecuada sistematización.

Al preguntarle a la directora respecto a sus temores en relación a la implementación de un instrumento de gestión del desempeño en SASS, su respuesta fue la siguiente: “mi temor o mi duda es por qué funcionaría un sistema de evaluación de desempeño en esta escuela cuando los sistemas de evaluación en el mundo de la educación están en cuestionamiento. Claramente debería ser construido en conjunto, que sea dinámico y continuo, vinculado a habilidades y capacidades, y que pueda llevar a un cambio y mejora en el trabajo y desempeño diario.”

3.3. Entrevistas a jefes de departamento de la Secundaria

Dado que consideramos de vital importancia la aceptación de la herramienta que se implemente, consideramos necesario obtener la percepción no sólo de los directivos y de los empleados sino de los mandos medios que son claves a la hora de transmitir mensajes y de obtener compromiso de sus equipos. También cumplen una característica valiosa que es que son tanto evaluadores como evaluados, por lo cual tienen una visión de doble óptica. Es por este motivo que se decidió realizar cinco entrevistas en profundidad a jefes de departamento de la secundaria que fueron seleccionados por la variedad que representarían sus características en relación a antigüedad docente en el rol de jefatura en esta escuela en particular, a la edad y a los estilos de personalidad.

Se decidió en un principio por la cantidad de cinco entrevistas, llegando a la mitad de “jefes de departamento” en la secundaria para lograr suficiente representatividad con la posibilidad de agregar más en caso que hubiera marcada disparidad en las opiniones.

a. La idea sobre “gestión del desempeño”

En relación a la pregunta “qué es la gestión del desempeño en tu opinión” los entrevistados coincidieron en la importancia de su existencia, en que debía ser algo formal, con tiempos estipulados, y formalmente comunicado. Todos coincidían en la importancia de la comunicación y la claridad de qué es lo que se espera de uno. Dos de los cinco entrevistados destacaban la importancia de que los objetivos acordados tengan coherencia y consistencia con los objetivos de la organización. En palabras de uno de los entrevistados: “El colegio tiene que comunicar qué es lo que va a evaluar. Tienen que existir instancias de conversaciones y de seguimiento, una combinación de reuniones formales más las informales que se van dando naturalmente para dar feedback. A veces esa conversación de pasillo es muy útil. Y finalmente una instancia de cierre formalizando el proceso y que lleve a la reflexión” (Gloria, Jefa de departamento de Ciencias).

b. Quiénes deberían participar

En relación a quiénes deberían estar involucrados en el proceso de gestión del desempeño, todos coincidían en que la variedad de miradas, construye y es conveniente dado que cada uno ve al docente desde un ángulo diferente. Comenzando por la importancia de la auto-reflexión y autoevaluación, luego la mirada del jefe directo, que en este caso es el llamado “jefe de departamento” o HOD (head of department), quien comparte tiempo, reuniones y el día a día. El HOD debe basar su mirada en observaciones de clase, en conocer y ver las planificaciones y objetivos de las clases, de conocer a los alumnos y escuchar sus opiniones también. Todos los entrevistados coincidían en que la mirada del directivo sumaba desde un lugar un poco más alejado que el jefe de departamento, pero más abarcativo también.

Surgieron algunas diferencias de opinión en relación a la mirada del alumno y del par. Respecto a la opinión de los alumnos, todos los entrevistados dijeron que brindaba un excelente insight sobre el docente pero hubo una persona que marcaba la volatilidad que podía tener esta mirada dado que la emocionalidad característica de la etapa evolutiva de los alumnos podría teñir el input. Además no era lo mismo la mirada de aquel alumno con 11 o 12 años que el de 17 años que ya estaba cerca de terminar la secundaria con un proceso de aprendizaje más maduro. Dado que el aprendizaje es un proceso continuo, también podría variar la postura el alumno dependiendo en qué momento uno solicitara la información. Lo que decía esta entrevistada es que si el profesor pide el feedback de los alumnos, al conocer el contexto y las características de sus alumnos, le podría servir esta información, pero que si lo leyera alguien fuera de este contexto, podría generar confusiones o malas interpretaciones. En cuanto a la mirada de los pares, todos los entrevistados coincidían en que sumaría conocer la opinión de los pares. No obstante, hubo una persona que dijo que esta mirada podría ser útil pero debería quedar fuera de la instancia de evaluación en sí, de tener algún impacto en algún resultado porque podía ser “delicado”.

c. Cómo evaluar

Al consultarles el lugar que ocupa la “antigüedad docente” en el desempeño hubo unanimidad en cuanto a las respuestas. Todos respondieron que la experiencia

en el rol suma mucho en cuanto al manejo de grupo y de situaciones. Uno lo expresó diciendo que “la experiencia es un gran aliado y es de ayuda” pero todos coincidieron que no era garantía de lograr mejor desempeño, que “siempre y cuando tengas la capacidad de re-inventarte y re-pensarte” era algo que sumaba mucho, pero que todos se han encontrado en el camino con personas que “solamente repetían recetas” y estaban cansados.

Todos los entrevistados coincidían en la importancia de la observación de clases, que si bien el aula no es el único ámbito donde se refleja el desempeño docente, es un área central. Pero no solamente lo que ocurre dentro del aula sino tener una conversación sobre cuáles eran los objetivos de esa clase y poder compararlos con lo que realmente sucedió en la clase.

Todos los entrevistados coincidieron unánimemente sobre la importancia central del feedback en el proceso de gestión del desempeño. La importancia que la persona que lo brinde, haya estado presente en varias instancias de clase, que haya un vínculo de confianza entre jefe de departamento y profesor para poder conversar sobre las observaciones. Y todos coincidieron en la falta de tiempo que existe actualmente en el día a día para estas conversaciones e instancias de devolución a pesar de ser muy nutritivas.

d. Opinión desempeño- bono

Al preguntarles acerca de su opinión respecto a misma cantidad de horas de clase corresponden a un mismo sueldo, todos opinaban que debía ser así. Que la antigüedad es lo único que debía generar una diferencia en el pago de los docentes. Fuera de la antigüedad, solamente ante responsabilidades adicionales o títulos académicos adicionales (maestría o doctorado por ej) debía haber una diferencia en el sueldo. Si bien todos habían manifestado que la antigüedad no garantiza mejor desempeño, sí es considerado por este sector como un diferenciador de sueldos válido. Ninguno manifestó que el nivel de desempeño debiera impactar en una diferencia salarial. Uno de los entrevistados decía que si una persona no se estaba desempeñando como correspondía, los directivos deberían reunirse con él para ayudarlo a mejorar pero no impactar el sueldo.

Todos los entrevistados manifestaron estar en desacuerdo con el sistema actual de bonos, pero ninguno tuvo una propuesta superadora. Y frente a la pregunta de si era mejor eliminarlo por completo antes de dejarlo como está, todos contestaron que era mejor conservarlo.

Al consultar el motivo del ruido que les genera, todos de una manera u otra decían que les parecía subjetivo e injusto, que muchas personas trabajan excelente y no se los ve, o no lo reciben. Por otro lado, a las personas no les queda claro qué deben hacer para poder recibirlo y no es algo comunicado a la población, sino que unos pocos lo reciben en silencio y que eso genera malestar.

e. Como registrar el proceso

Frente a la consulta con cómo debía ser registrada la información relevante al proceso de gestión de desempeño, todos encontraron alguna dificultad en pensar en algo resumido, o liviano. Algunos propusieron un portfolio con algunos ejemplos de planificación y producciones de alumnos, otros con algunas minutas de las reuniones de seguimiento entre jefe y profesor y un registro sobre los objetivos propuestos a principio de año y lo que se había realizado durante el transcurso del año.

f. Para qué evaluar

Todos los entrevistados veían esta herramienta como útil para mejorar procesos individuales, pero no sentían necesidad de comparar, ni de terminar catalogando a sus docentes en alguna matriz o categorización final. Les hacía ruido la idea de tener que comparar el desempeño de un docente con otro. Todos encontraban facilidad en pensar en un proceso de gestión de desempeño como un conjunto de procesos individuales entre jefe y docente, pero no veían necesidad de comparar desempeño entre miembros de un equipo. Ni tampoco la posibilidad de volcar todos estos procesos a un mapa organizacional sobre el desempeño de cada sector.

A la hora de consultar si se debían tomar decisiones basadas en la información brindada por estos procesos de gestión del desempeño, generaba en el entrevistado cierta incomodidad. Tenían mucha duda y cuestionamiento que esta

información sea utilizada para tomar decisiones como pudieran ser reconocimientos, capacitaciones, algún aumento salarial o incluso alguna desvinculación. Decían que era muy difícil lograr objetividad en las evaluaciones y en los criterios de evaluación y que esa dificultad hacía que temieran que se tomen decisiones basadas en esta información.

3.4. Encuesta a la población de empleados de Secundaria

Luego de solicitar permiso tanto al director del sector de la secundaria como a la directora de RRHH de la escuela. Se envió una encuesta a todo el sector por mail para obtener información sobre la percepción de las personas que trabajan allí sobre el tema. De las 120 personas que forman parte de la Secundaria, se obtuvieron 22 respuestas lo cual es una baja representatividad. Esto nos genera la duda y cuestionamientos sobre la información que obtuvimos porque no sabemos si aquellos que no respondieron opinan igual o diferente, pero las conclusiones aquí planteadas toman estas respuestas que se resumen y plasman a continuación:

- i. En tu opinión: Qué es la gestión del desempeño? (pregunta abierta): Si bien cada persona lo expresó de manera diferente, todas las respuestas están orientadas al seteo de objetivos, a un proceso continuo de feedback y conversaciones para evaluar cómo está avanzando el proceso hacia el logro de los objetivos. Hay mención de planes de acción o de mejora en algunas respuestas y todas orientadas hacia la mejora del desempeño. Algunos incluyen la motivación y valoración del empleado en este proceso: *“ayudar al personal a mejorar y a sentirse valorado cuando hace bien su trabajo”* y también hay mención del desarrollo de los empleados. Hubo un solo comentario refiriendo al control de la organización hacia sus empleados: *“pero en el ámbito laboral también es control y medición para la gerencia y sus decisiones.”*
- ii. En relación a la consulta sobre si les gustaría que existiera un proceso de gestión del desempeño, el 68% contestó que ya existe, pero un 23% contestó que le gustaría que existiera. Una posibilidad es que estas 5

personas que contestaron que quisieran que exista, sean nuevas a la escuela y no hayan pasado por esta instancia aún. Otra posibilidad es que no consideren como proceso de desempeño, lo que existe actualmente.

iii. ¿Qué miradas consideras que deberían participar en este proceso?

Mi superior inmediato	95%
Pares	77%
Autoevaluación	73%
Directivo del sector	55%
Alumnos	45%
Padres	14%

iv. ¿Qué consideras que se debe contemplar en el proceso de gestión del desempeño?

Competencias	95%
Grado de cumplimiento de objetivos	82%
Observación de clases y planificaciones	68%
Resultados de alumnos	32%
Antigüedad	14%
No creo que la antigüedad tenga un valor per se	5%
Debería ser flexible y mas una conversacion que un completar de objetivos	5%

v. En tu opinión ¿Para qué sirve la gestión del desempeño

Para mejorar continuamente en nuestra profesión	82%
Para tener un mayor impacto en el aprendizaje de los alumnos	59%
Para saber que feedback me da mi superior directo	45%
Para que los directivos tomen decisiones	36%

vi. ¿Qué factor/es consideras válidos para que un docente tenga un sueldo mayor que otro

Responsabilidades adicionales	82%
Mejor desempeño	45%
Mayor antigüedad	36%
Ninguno, todos los docentes deben recibir el mismo pago por tener el mismo rol y trabajar las mismas horas	18%
Hoy me cuesta pensar en un sueldo diferente	5%

- vii. De qué OTRA manera crees que se puede lograr una mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje del staff. Enumerar sugerencias
La gran mayoría de los que respondieron mencionar intercambio con pares, compartir mejores prácticas y reflexiones, armar comunidades de aprendizaje. También se mencionaron capacitaciones.
- viii. ¿Qué preocupaciones te trae la idea de que exista un proceso de gestión del desempeño formal en SASS? (pregunta abierta)

Si bien un tercio de las contestaciones manifestaban no tener preocupaciones, el resto manifestó cuestiones que consideramos muy válidas dado que son temas que tenemos presente a la hora de pensar en la implementación de un proceso de este tipo: Algunos manifestaban la preocupación de que fuera parcial, subjetivo, que no sea justo, que los criterios de evaluación no sean claros, o que no esté bien definido y monitoreado. Otros que se convierta en algo burocrático que haga que uno pierda de vista el propósito de haber implementado la herramienta. Otra persona mencionó la preocupación de que se vuelva competitivo en vez de colaborativo y sugerían que no estuviera atado a salario para evitar esto.

3.5. Análisis de investigación de Campo

Si contemplamos y comparamos las respuestas obtenidas a través de las encuestas anónimas a la población de la Secundaria respecto a las que se relevaron en las entrevistas de profundidad con los jefes de departamento, encontraremos semejanzas y diferencias por donde quisiéramos comenzar.

Tema	HODs	empleados
------	------	-----------

Que es gestión del desempeño	Hubo coincidencia con mayor foco en comunicación y feedback	Hubo coincidencia en concepto
Diferencias en sueldo	Responsabilidad adicional Antigüedad	Responsabilidad adicional Antigüedad Desempeño
Qué medir	Logro de objetivos Observaciones Planificación	Competencias Logro de objetivos
Miradas	Autoevaluación Líder directo En menor medida: el directivo	Autoevaluación Líder directo Pares En menor medida: el directivo
Propósito	MEJORAR en lo que uno hace y tener mayor impacto en el aprendizaje de alumnos	MEJORAR en lo que uno hace y tener mayor impacto en el aprendizaje de alumnos

En relación a qué consideran un proceso de gestión del desempeño, no hubo mucha diferencia si bien tal vez los HODs (jefes de departamento) al tener un rol de liderazgo, tenían respuestas más completas o profundas para brindar. También hay que considerar que en una conversación cara a cara uno puede explayarse más que en una encuesta online. Los HODs pusieron foco en la comunicación inicial del proceso de gestión de desempeño, de la claridad en las expectativas de lo que se espera, del establecimiento de objetivos y en segundo lugar en las conversaciones de feedback que debían ocurrir a lo largo del año para que tuviera sentido. En este punto coincidimos plenamente con las respuestas recibidas. Para que un proceso de este tipo sea aceptado, claramente debe estar bien comunicado, que los empleados entiendan de qué

trata, cuál es el objetivo, cuáles son las etapas, porque de alguna manera eso genera mayor tranquilidad y claridad.

En relación a qué miradas deben estar incluidas en la evaluación del desempeño también hay coincidencia respecto a la variedad de miradas. De hecho, tanto HODs como empleados coinciden en la importancia que le dan a cada mirada, comenzando por la mirada del superior directo y la auto-evaluación. Y en menor medida o como mirada más amplia, la inclusión del directivo del sector. Los empleados de la secundaria mencionaron con mayor importancia a los pares, en cambio los HODs lo vieron como algo más “delicado”. Esto nos lleva a pensar que habría que encontrar la manera de poder incluir la mirada del par pero sin generar paranoia para no correr el riesgo de perder el compañerismo que existe en el ambiente.

En relación a diferencias en el sueldo entre docentes, encontramos una similitud en opiniones relacionada con que las responsabilidades adicionales de una persona ameritan una diferencia de sueldo tanto para colaboradores como mandos medios. Donde no encontramos coincidencia entre estas poblaciones fue respecto a si el desempeño debía tener o no un impacto en el sueldo. Los HODs tenían una postura en contra de esto. Manifestaban que la antigüedad, si bien no garantiza ser mejor docente, debía traer acompañado un mayor sueldo. En cambio un 45% de los colaboradores expresaron que un mejor desempeño debía generar una mejora en el sueldo. Y en menor medida (un 36%) se encontraron los que opinaban que la antigüedad debía tener un impacto en el sueldo.

En relación a qué se debe contemplar y evaluar en este proceso, los HODs mencionaron mayormente el logro de los objetivos y la observación de clases y planificaciones. Lo curioso fue que ellos no llegaron a mencionar la evaluación de competencias espontáneamente. En cambio, en la población de colaboradores que contestaron la encuesta, encontramos que 95% de ellos opinaban que esto debía ser parte del proceso. Hay que mencionar que la opción de las competencias fue brindada por la encuesta y no fue mencionada espontáneamente por ellos, pero un 95% denota una gran coincidencia en este

punto, de hecho fue el que obtuvo mayor puntaje, seguido por el logro de objetivos con un 82%.

En cuanto al propósito del proceso de gestión de desempeño, toda la población consultada coincidió en que en primer lugar el objetivo es mejorar en lo que uno hace, ser mejor docente/empleador y como consecuencia tener un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

Ya se había percibido cierta incomodidad en las entrevistas con HODs respecto a utilizar la información brindada por las evaluaciones de desempeño para la toma de decisiones de los directivos. En las encuestas, solamente el 36% consideró que el proceso de desempeño debía ser utilizado para la toma de decisiones por lo cual interpretamos la misma incomodidad en esta población.

Nuestra conclusión es que no hay duda de la importancia de la existencia de la gestión del desempeño y que por ende se debe implementar una herramienta en toda la organización pero que hay que tener cierto cuidado con los tópicos que surgieron como preocupaciones de las personas para que aquellos temas (que consideramos menores) no terminen contaminando la implementación del instrumento.

Teniendo en cuenta la entrevista a la directora de RRHH quien nos trajo la historia de intentos de procesos de gestión del desempeño anteriores, es de vital importancia aprender de aquellas cosas que no funcionaron en su momento y aprovechar y apalancar aquellos que sí fueron útiles.

Lo primero que consideramos que hay que tener en cuenta es lo pesado y minucioso que fue la herramienta en su momento que era imposible de sostener y que llevó a que consideraran realizar este proceso una vez cada dos años. Actualmente ya ni se consideraría viable en una organización realizar un proceso de ningún tipo cada dos años por la velocidad con la que funcionan las instituciones. Como fue mencionado en una de las encuestas (seguramente por alguien quien ha vivido etapas anteriores de esta herramienta en la escuela): “es un riesgo que se torne una prioridad de llenado de planillas y trabajar por el objetivo dejando de lado los alumnos y las personas.”

Las conversaciones de feedback deben ser continuas y hay unanimidad en esta visión. Incluso algún colaborador mencionó que un proceso anual le parecía largo: “el desempeño de un docente varía mucho a lo largo del año y depende de muchas variables. Es por esto que me parece que tiene que ser más bien algo continuo.”

El antecedente de las observaciones y feedback que trajo aquella implementación de evaluación de desempeño y el devenir del tiempo hasta el día de hoy donde existe una gestión y dirección que impulsa esto, ha generado cierta cultura de aceptación de ser observado, no sólo por un directivo, sino por un par y recibir feedback de otros. Hay que continuar fomentando y favoreciendo esto, sin duda, pero hay cierto camino allanado actualmente.

El defecto mayor en la percepción de la directora de RRHH de la implementación previa fue el atarlo directamente a las compensaciones dado que eso terminó direccionando la forma de evaluar, poniendo foco en qué recibiría el colaborador en función de la categoría en la que era evaluada en vez de tener foco realmente en las fortalezas y áreas de mejora con planes de acción. Es por este motivo que consideramos que en un comienzo no debe haber vínculo entre las compensaciones y este proceso de gestión de desempeño. El foco deberá estar puesto en las competencias que se definan para la escuela al estar transformándose en una escuela por competencias y por otro lado en los valores que se definieron en el mapa estratégico para continuar con la congruencia.

3.6. Conclusiones del Relevamiento

Quisiéramos volver la atención a la pregunta inicial y central de este trabajo: ¿Cómo se puede instrumentar un sistema de gestión del desempeño sistematizado en la Secundaria de esta escuela en particular, respetando la esencia de la institución, su proyecto educativo y que sea aceptado por los colaboradores? Luego de conversar con profundidad con estos cinco jefes de departamento y obtener una muestra de opiniones de la población en general de la secundaria, hay ciertas conclusiones que se desprenden.

En las entrevistas de profundidad hicieron mucho hincapié sobre la importancia de la comunicación y formalización del proceso de gestión de desempeño en los docentes. Que fuera transparente y claro cuáles son las expectativas y qué sería evaluado (criterios y rúbricas). Por lo cual planificar la comunicación y realizar una campaña será una pieza fundamental para que este proceso sea aceptado por los colaboradores.

Dado que ha habido implementaciones anteriores de evaluaciones de desempeño, cobra importancia la consistencia y continuidad en el tiempo de la herramienta que se construya. Varios de los entrevistados mencionaron que el cambio de gestión de los directivos en los últimos años, generaba una falta de continuidad en las prioridades e importancia que ha tenido este tipo de procesos. También fue mencionado en las preocupaciones de la encuesta. Para lograr confiabilidad por parte de los colaboradores debe haber un plan para asegurar continuidad. Por otro lado, obtener input y feedback sobre el proceso luego del primer ciclo para poder implementar planes de mejora y que las consideraciones de los empleados sean tenidas en cuenta dado que la participación siempre logra mayor aceptación y además porque es ahí donde veremos qué funciona y qué no.

Nos resulta de vital importancia generar mayor vínculo entre HOD (jefe de departamento) y profesor, que existan instancias de observación, de conversaciones continuas de feedback que se desprendan de las observaciones y que este proceso es de gran ayuda en el desarrollo profesional del docente.

Uno de los temas más cuestionados por parte de la población de empleados y HODs fue que los resultados de estos procesos tengan un impacto en las compensaciones. Esto nos lleva a preguntarnos si en esta cultura organizacional (y diría en general en el rubro educativo) donde la antigüedad en el rol tiene un lugar tan estructural... si será beneficioso para la organización ser disruptivo con esta línea de pensamiento o no. Como hemos mencionado anteriormente, si bien tanto empleados como HODs critican el sistema de bonos, ninguno pudo proponer una idea superadora o alternativa.

La escuela en la actualidad está pasando por un proceso de transformación hacia una escuela basada en competencias. Recientemente se ha realizado una jornada fuera de la escuela con directivos y algunos colaboradores para ir pensando cuáles son aquellas competencias que se consideran centrales para desarrollar en los alumnos.

Esta transformación de la escuela es parte de su esencia de estar a la vanguardia de la educación. Consideramos que tiene sentido pensar en una serie de competencias a evaluar en los docentes como parte de esta gestión del desempeño además de la definición de objetivos personales que ya se realiza actualmente en la Secundaria y deben tener articulación y coherencia con aquellas competencias que se definan para desarrollar en los alumnos.

4. Propuesta

Luego de estudiar y analizar lo que dice la lectura y academia acerca de los procesos de gestión de desempeño en las organizaciones, escuchar y obtener información sobre los colaboradores y mandos medios, entender y conocer la historia de lo que ha sucedido en los últimos veinte años en la escuela sobre este tema y considerar la esencia de esta escuela en particular y el momento de transformación que se encuentra transitando; tenemos la siguiente propuesta de acción para realizar:

Debido a que la escuela está transformándose hacia una escuela basada en competencias, consideramos que sería apropiado y coherente que los docentes y empleados de la escuela también se rijan por un sistema de gestión por competencias. La propuesta sería que el equipo directivo realice una jornada junto al CEO para definir aquellas competencias por los cuales quisieran que los docentes en SASS se destaquen y sean reconocidos en esta escuela en particular.

Lo que proponemos que se evalúe y considere en la gestión de desempeño en SASS es por un lado las competencias definidas y el logro de objetivos por otro (acordados entre empleado y superior directo y establecidos a comienzo del ciclo

lectivo). Debe ser imprescindible la observación de clases por parte del superior directo (HOD) y deseable que alguien del equipo directivo también lo haga.

Tomando el aporte de Aguinis, este grupo de competencias debe estar alineado al mapa estratégico, el cual fue creado en 2018 y de alguna manera nos guía y dirige hacia dónde queremos ir. Tal como mencionamos anteriormente es muy importante que haya coherencia entre la misión, el mapa estratégico, los valores y el proceso de gestión de desempeño, lo que se evalúa y dónde se pone el foco, dado que todo esto transmite un mensaje al empleado sobre qué cosas se valoran en esta organización.

Como hemos mencionado en el eje conceptual del EDD, cuantas más fuentes de información y miradas sumemos, más completa será la mirada. Es por este motivo que consideramos que además de la observación en clase en más de una ocasión existan entrevistas con pares y alumnos para contemplar su visión. En cuanto a fuentes de información, tendremos entonces, las observaciones de clase, las entrevistas y por último agregaríamos la planificación y algún ejemplo de producción o proyecto realizado en clase con algún grupo (a elección del docente).

En un primer ciclo del proceso sugerimos que las miradas que se contemplen sean las del superior inmediato, pares, autoevaluación y luego la mirada del equipo directivo para la calibración. La mirada del alumno lo dejaríamos como optativo para aquellos docentes que quieran incluirlo antes de realizar su autoevaluación. En posteriores ciclos del proceso, consideramos que sería positivo incluir la mirada del alumno como obligatoria pero no en la primera implementación dado que no hubo suficiente consenso en la población encuestada para obtener la aceptación.

Como fue mencionado en el eje conceptual de EDD, sería necesario nombrar un comité de gestión del desempeño que pueda llevar adelante la gestión de las entrevistas y reuniones con los directivos. Este equipo estaría encargado de la definición de entrevistas por persona (de pares y alumnos eventualmente) y coordinarlas. Luego participar de un panel de calibración en la que deberían participar los tres directivos del sector, el jefe de departamento del empleado en

cuestión y una persona de RRHH que pueda velar por el cumplimiento del proceso.

Para que esta instancia ocurra, el HOD debe ya haber tenido su reunión 1-1 con el empleado para escuchar su autoevaluación, ver la planificación, el proyecto o producción de alumnos y su propio relevamiento de información para poder evaluar al empleado. Las conversaciones de feedback entre HOD y empleado también deberían haber sucedido ya a esta altura. En este panel, se hablaría de este empleado y se expondría toda la información para que el panel pueda calibrar al tener la visión más integral de toda la organización y de todos los departamentos.

Si bien no hay duda respecto a la importancia del feedback y de las conversaciones entre las partes, la pregunta que surge es: ¿Hasta qué punto debe RRHH involucrarse en “monitorear” o asegurar que estas conversaciones efectivamente sucedan? Por un lado, no sería bueno dejarlo liberado a cada líder dado que pueden existir diferencias grandes en la fluidez del feedback y el volumen de conversaciones que ocurran, pero por otro lado quita lo espontáneo y fluido del proceso si hay un sector “controlando” como solía ser visto RRHH.

Consideramos que eventualmente deberá ser responsabilidad del colaborador solicitar feedback de su superior directo, y no viceversa. Dado que esta cultura del feedback no está construida aún, proponemos comenzar con ciertas instancias pre-determinadas en el ciclo lectivo (mitad de año y fin de año) más oficiales y formales, sumado a instancias informales que quedarán a discreción del HOD. Para poder fomentar o generar mayor cultura de feedback proponemos sumar alguna aplicación de las que existen actualmente que fomentan reconocimiento y feedback continuo frente a iniciativas, proyectos o hitos donde cualquier persona puede reconocer o agradecer a otro brindando retroalimentación a la persona en cuestión. Se podría establecer un mínimo de instancias en las que el empleado debe salir a buscar feedback de otros (sean de pares o líder) luego de algún proyecto o hito.

Si en un año o dos se vuelve más natural, sería ideal que el feedback quede como responsabilidad del empleado (excepto la instancia final de devolución)

Consideramos que de esta manera, empoderamos a los empleados en ir a buscar el feedback continuo, evitamos que puedan ubicarse en un lugar de víctima que no reciben algo que esperan y también evitamos que recaiga en el líder y que las diferencias en el estilo de liderazgo genere sensación de injusticia. La única instancia de feedback que será responsabilidad del líder será el último en donde se realiza la evaluación de desempeño al final del año. Esto es para asegurar un mínimo y garantizar que toda la población reciba una devolución acerca de su desempeño.

Para lograr mayor aceptación de la población en la implementación de esta herramienta sugerimos comenzar por una campaña de comunicación liderada por el CEO. Es clave que la población perciba que esto es una decisión institucional o no una iniciativa de RRHH. En segundo lugar es muy importante resaltar y hacer hincapié en los beneficios esperados para el empleado de implementar esto. Y si bien la decisión es institucional y las competencias son decididas por el cuerpo directivo, explicar claramente el rol y lugar que tendrán los empleados en la construcción de la herramienta.

Con el objetivo de empoderar a la población de empleados, sugerimos que una vez establecidas las competencias, las rúbricas e indicadores sean construidos colaborativamente por los empleados si bien luego deberá tener una mirada del equipo directivo y RRHH para articularlo y revisarlo. Esto también cobra sentido cuando pensamos en el modelo pedagógico de la escuela donde los alumnos actualmente trabajan de manera colaborativa al realizar trabajos basados en proyectos como forma cotidiana de aprender.

Proponemos un armado de talleres para dividirlos en equipos donde cada uno trabaje dos competencias y pueda desglosar indicadores para la evaluación de cada competencia. Antes de dar comienzo al taller sería útil en la apertura una charla en conjunto del equipo directivo y RRHH para alinear ciertos criterios para orientarlos. Tal como indicaba Werther y Davis (1989) “una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.” Estos talleres contribuirán a la aceptación de la herramienta.

La sugerencia sería **no** vincular los resultados de la evaluación de desempeño a compensaciones en una primera instancia y dejarlo abierto a que en un futuro (tal vez si la madurez de la organización lo permita al transitar el proceso e implementarlo). Si bien los directivos han expresado el deseo de conectar el desempeño a los bonos, para generar transparencia en las decisiones, consideramos que se debe recorrer un camino antes de poder llegar a eso, desde lo cultural y por otro lado nos parece asertivo comenzar por fortalecer la herramienta antes de vincularlo al sueldo. Otro de los motivos que nos indica mejor no vincular estos temas es que tanto el proyecto pedagógico como el proceso de gestión de desempeño está orientado a los procesos más que a los resultados o productos finales.

La propuesta sería dejar sin efecto el proceso de bonos existente actualmente o cambiarlo por un sistema de premios (sean monetarios o regalos) que se entreguen mensual o bimensualmente por hitos o logros puntuales o sino a una persona que se haya destacado en alguna de las competencias que se evalúan, y de esta manera estaríamos promocionando las competencias seleccionadas.

En un futuro, como hemos mencionado anteriormente se podría volver a evaluar la posibilidad de ligarlo, pero dado que uno de los motivos por los cuales no funcionó la EDD implementada en el 2004 fue por ligarlo a compensaciones antes de que la organización y el proceso estuviera suficientemente maduro.

Las etapas que proponemos para el armado del instrumento de gestión del desempeño serían las siguientes:

- Definición de competencias a evaluar con el equipo directivo, que tengan coherencia con el mapa estratégico armado en el transcurso del año 2018 y con las competencias definidas para desarrollar en los alumnos al convertirse en una escuela basada en competencias.
- Armado de comunicación a empleados sobre el proyecto de implementación de este proceso con reuniones lideradas por el CEO y RRHH.
- Armado de talleres con empleados para armar los indicadores y rúbricas con posterior revisión por parte del equipo directivo y RRHH.

- Capacitación sobre evaluación de desempeño (criterios, rúbricas y descriptores) y otro sobre feedback dirigido a todos aquellos que tendrán esa responsabilidad.
- Prueba piloto de evaluación de competencias a fin de año (autoevaluación, pares y líder inmediato) y posteriormente reuniones de feedback.
- Realización de focus groups para obtener feedback sobre cómo fue el proceso, cómo funcionaron las rúbricas y cómo se fueron sintiendo.
- Comienzo de ciclo lectivo del 2020 con reuniones de establecimiento de objetivos y comienzo del ciclo anual.

Dado que nos encontramos en un mundo y contexto que avanza cada día a mayor velocidad y con expectativas de parte de los empleados de mayor agilidad, sugerimos tiempos más acotados que apunten a una evaluación y feedback continuo. Pero esto se deberá acomodar a cada cultura organizacional. Teniendo en cuenta que en una escuela el ciclo lectivo rige los tiempos, tendría sentido considerar de febrero a diciembre un ciclo completo siempre y cuando hayan instancias de revisión y feedback en el transcurso.

Hay cuestiones que no estamos proponiendo a ser incluidos en la primera instancia de implementación del proceso a pesar de considerarlos válidos e interesantes. Algunos ejemplos de esto son: utilizar los resultados para toma de decisiones de manera directa, ligarlo a las compensaciones, sumar la mirada de alumnos en la evaluación de desempeño. Esto se debe a que estamos priorizando la aceptación de la herramienta por parte de la población dado que consideramos que, sin ese apoyo, no será una implementación exitosa.

Al igual que en muchas otras situaciones donde hay posturas que no coinciden, hay que encontrar un punto intermedio donde ambos ceden una parte. Esta propuesta que estamos realizando pretende apoyarse y basarse en los intereses que encontramos en común entre colaboradores, directivos y RRHH con el objetivo de afianzar no sólo el vínculo y confiabilidad de estas tres partes sino dar tiempo a transitar un recorrido que luego permita implementar nuevas medidas.

Haciendo una reflexión sobre las implementaciones pasadas de sistemas de evaluación de desempeño, lo que funcionó y lo que no, consideramos que nuestra propuesta se diferencia de las siguientes maneras:

Comenzamos por realizar una campaña de comunicación a toda la población sobre este proyecto. La idea es no esperar a que esté cerrado y listo para implementar, para comunicar, sino poder transmitir la estrategia y lo que ya está estipulado por el equipo directivo e involucrar a la población en el armado. Esto no se había tenido en cuenta, de hecho, en los últimos años donde existió un sistema, se realizaba el proceso sin ni siquiera la concientización de los empleados sobre su existencia.

En segunda instancia, se propone involucrar a los empleados en una etapa del armado de la herramienta dado que consideramos que son las personas claves en poder determinar los indicadores mediante los cuales serán evaluados ellos mismos. Si bien el objetivo de incluirlos es lograr su aceptación, realmente consideramos que son los indicados para determinar estos indicadores y rúbricas dado que tienen experiencia en este tipo de tareas dado que han estado involucrados en el armado del sistema de evaluación de los alumnos por un lado y porque entenderán de mejor manera cómo se puede mostrar o medir una competencia en el día cotidiano en su rol.

Si bien esta propuesta incluye varias miradas como aquella vez en 2004, se busca un sistema más dinámico y continuo que aquella vez que realizaban un ciclo cada dos o tres años y más burocracia. En esta propuesta se busca incluir miradas (pares, líder directo, directivos y eventualmente alumnos) con conversaciones y entrevistas cortas.

Actualmente en el sector de la Secundaria se establecen objetivos a principio de año y lo que sumaríamos con esta propuesta es una evaluación por competencias para complementar. Consideramos que es positivo y productivo definir objetivos si bien pueden modificarse durante el año, pero a su vez sumar algo transversal a toda la escuela que son las competencias que queremos que sean visibles en todos los sectores y en todos los roles. Esto por un lado sirve para dejar claro qué competencias resaltar, promocionar y reconocer en un

empleado SASS, porque esto brinda claridad sobre lo que se espera de un empleado y porque genera identidad también.

5. Conclusiones finales

La gestión de desempeño es un tema controversial en diferentes ámbitos. Vemos organizaciones que se están alejando de este tipo de procesos, otras instituciones que deciden comenzar con ellas. Claramente no hay definiciones o recetas y al final de cuentas hay que encontrar el sistema que mejor funcione para cada cultura y lugar de trabajo.

En el mundo educativo, si bien están habituados a evaluar procesos y resultados de alumnos constantemente, hay una dificultad para encontrar la mejor manera de evaluar a los que enseñan y una resistencia en la cultura a hacerlo.

Habiendo dicho todo esto, consideramos que hemos analizado la bibliografía sobre la temática de gestión del desempeño, junto a la evaluación de desempeño docente específicamente en primer lugar. Luego indagamos en esta organización en particular, la percepción tanto de la directora de RRHH quien pudo brindarnos la historia de implementación de evaluación de desempeño, hemos realizado una encuesta para obtener la percepción de la población en general, y luego entrevistas de mandos medios para entender la mirada de aquellos que evalúan y son evaluados por otros. Sumado a todo esto, quien escribe es parte de la organización hace cuatro años, son lo subjetivo que esto implica, también el beneficio de conocer la cultura de primera mano.

Habiendo transitado este proceso, consideramos que la propuesta realizada vale la pena la inversión de tiempo y esfuerzo que implicaría implementar esta nueva propuesta que considera tanto la bibliografía como la percepción de la población y lo que no ha funcionado en el pasado.

Es muy importante considerar por otro lado que la encuesta realizada a la población en general de la secundaria fue contestada por un bajo porcentaje de personas. Podemos atribuir esto a la falta de interés de parte de la población en implementar este tipo de proceso, como podría ser la falta de tiempo, o incluso

que la solicitud fue realizada como pedido por un trabajo final de graduación y no para realmente implementar el proceso en la escuela. No tenemos la certeza del motivo de bajas respuestas, pero todas nuestras conclusiones fueron sacadas basadas en esta tasa de respuestas que no necesariamente refleja la percepción de toda la población, sino de aquellos dispuestos a expresar su voz.

Al sondear las escuelas de la competencia sobre este tema, hemos notado que sólo una o dos escuelas implementan un sistema de evaluación de desempeño y en ambos casos con poca sistematización y seguimiento del proceso por lo cual consideramos que sería positivo implementar en SASS esta propuesta de gestión del desempeño para continuar siendo una escuela de vanguardia que toma riesgos, que prueba lo nuevo o lo controversial, porque así surgen las mejores posibilidades.

Es muy importante que luego del primer ciclo completo de implementar el proceso se realicen focus groups para obtener un feedback certero y preciso sobre cómo resultó el proceso para ir generando las mejoras necesarias. Entendemos que tanto la implementación como su seguimiento y mejora, requiere un esfuerzo y tiempo que solamente tendrá fruto si se sostiene en el tiempo. Consideramos que esto solamente se podrá lograr si el CEO de la organización tiene interés y considera prioritario este tema. Por lo cual sería imprescindible contar con su apoyo en todo momento y asegurar que esto es parte de sus objetivos.

Si bien cada etapa del proceso propuesto tiene su importancia y lugar, el objetivo final de toda esta implementación de gestión del desempeño, es generar conversaciones entre las partes para lograr mejorar el desempeño docente. Y ¿por qué es importante esto? Porque en esta organización nos dedicamos a la educación de niños y adolescentes que al final de cuentas, son quienes llevan adelante el futuro por lo cual queremos preparar a los niños para el futuro que los espera de la mejor manera posible, y para eso hay que estar constantemente preguntándonos cómo mejorar, qué podemos hacer para darles más herramientas y cómo podemos ser mejores educadores. Esta propuesta pretende ser una herramienta para colaborar hacia este fin.

Bibliografía

- Aguinis, H; Performance Management, third edition; 2013
- Alles M.; Desempeño por competencias – Evaluación de 360°, Editorial Gránica, 2002
- Baron y Kreps, Strategic Human Resources, 1999
- Gutierrez Cabrera, E; Evaluación de la Educación: Un modelo de evaluación del desempeño docente que contribuye en la mejora de calidad de los servicios educativos; Congreso Iberoamericano de Educación, 2010
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. McGraw. Hill. Colombia
- Ministerio de Educación Argentina, Acerca de la evaluación del desempeño docente. Algunas experiencias internacionales, 2010
- Tejedor, F, Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2012 - Volumen 5, Número 1e, Evaluación del desempeño docente,
- Tippins N.; Coverdale S. Smither, Performance management: putting research into action / 2009 – James W. and London, Manuel, (editors), Chapter 16, p555
- Vaillant, D y Gonzalez-Vaillant, G; Within the teacher evaluation policies black box: two case studies; 2016
- Valdés, V. H. (2000). Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. OEI, México.
- Werther W. Y Davis K. (1989). Administración de personal y recursos humanos. México, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- <https://es.unesco.org/news/que-determina-buen-desempeno-docente>
- <http://www.summaedu.org/pago-por-desempeno-incentivo-salarial-al-desempeno/>

Anexo 1

Encuesta online sobre gestión del desempeño realizada a empleados

1. *En tu opinión: Qué es la gestión del desempeño?*
2. *¿Te gustaría que existiera un proceso que comenzara con una conversación con tu superior inmediato para setear objetivos para el año, luego recibieras feedback continuo durante el año sobre tu trabajo y que finalizara con una revisión formal sobre tu desempeño anual?*
 - Sí
 - No
 - Tal vez
 - Ya existe actualmente
3. *¿Qué miradas consideras que deberían participar en este proceso?*
 - Mi superior inmediato
 - Pares
 - Alumnos
 - Padres
 - Directivo del sector
 - Autoevaluación
 - Otro:
4. *¿Qué consideras que se debe contemplar en el proceso de gestión del desempeño?*
 - Grado de cumplimiento de objetivos
 - Competencias (ej colaboración, innovación, resiliencia, empatía, compromiso, etc)
 - Observación de clases y planificaciones
 - Antigüedad
 - Resultados de alumnos
 - Otro:
5. *En tu opinión ¿Para qué sirve la gestión del desempeño?*
 - Para que los directivos tomen decisiones basadas en los resultados (beneficios, premios, diferenciación)

- Para mejorar continuamente en nuestra profesión
 - Para saber qué feedback me da mi superior directo
 - Para tener un mayor impacto en el aprendizaje de los alumnos
 - No sirve
6. *¿Qué factor/es consideras válidos para que un docente tenga un sueldo mayor que otro?*
- Mayor antigüedad
 - Mejor desempeño
 - Ninguno, todos los docentes deben recibir el mismo pago por tener el mismo rol y trabajar las mismas horas
 - Responsabilidades adicionales
 - Otro:
7. *De qué OTRA manera crees que se puede lograr una mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje del staff. Enumerar sugerencias*
8. *¿Qué preocupaciones te trae la idea de que exista un proceso de gestión del desempeño formal en SASS?*



Universidad de
SanAndrés