

**Evaluación del desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral
de los empleados de la Fundación de Atención a la niñez FAN – NORTE
(Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro, Don Matías (Antioquia)).**

VALERIA CASTAÑEDA ARANGO

Docente tutor: Victoria Blanquised Rivera

**ANTEPROYECTO DE GRADOS II
UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGO
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MEDELLÍN – COLOMBIA
2020**

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Título:..... | 5 |
| Introducción..... | 5 |
| 1. Alcance:..... | 6 |
| 2. Planteamiento del problema | 7 |
| 2.1 Pregunta Orientadora..... | 9 |
| 2.2 Sistematización del Problema | 9 |
| 3. Objetivos de la investigación..... | 10 |
| 3.1 General: | 10 |
| 3.2 Específicos:..... | 10 |
| 4. Justificación de la investigación | 10 |
| 4.1 Justificación práctica | 10 |
| 5 Marco de referencia | 11 |
| 5.1 Marco Teórico..... | 11 |
| 5.1.2 Evaluación de desempeño | 11 |
| 5.1.2 Motivación | 14 |
| 5.1.3 Productividad laboral..... | 15 |
| 5.2 Marco Conceptual | 17 |
| 5.2.1 Evaluación del Desempeño: | 17 |
| 5.2.2 Motivación: | 17 |
| 5.2.3 Productividad Laboral: | 18 |
| 5.3 Marco legal | 19 |
| 5.4 Marco Contextual..... | 20 |
| 6. Metodología de investigación..... | 21 |
| 6.1 Tipo de estudio..... | 21 |
| 6.2 Método de investigación..... | 22 |
| 6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información | 22 |
| 6.3.1 Fuentes primarias..... | 22 |
| 6.3.2Técnica de recolección de información | 23 |
| 6.3.3 Fuentes secundarias | 24 |
| 7. Desarrollo del proyecto | 24 |
| 7.1 Análisis del Plan estratégico de la FAN | 24 |

| | |
|---|----|
| 7.1.1 Análisis de los objetivos estratégico de la empresa | 31 |
| 7.2 Caracterización del desempeño integral del talento humano considerando los parámetros de evaluación y su trazabilidad con otras áreas | 32 |
| 7.2.1 Efectos de la evaluación de desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral | 34 |
| 7.2.2 Impacto de la evaluación de desempeño en la motivación de los colaboradores de la FAN..... | 36 |
| 7.2.3 Síntesis | 38 |
| 7.3 Propuesta de un plan de evaluación de desempeño que potencie la motivación y productividad laboral en los colaboradores. | 39 |
| 7.3.1 Glosario de términos Evaluación del desempeño por competencias | 45 |
| 7.3.1.1 Evaluación de Desempeño por competencias: | 45 |
| 7.3.1.2 Competencias | 45 |
| 7.3.1.3 Desempeño | 46 |
| 7.3.1.4 Motivación | 46 |
| 7.3.2 Propuesta de evaluación del desempeño por competencias. | 41 |
| Referencias Bibliográficas | 48 |
| ANEXOS | 51 |
| Anexo 1..... | 51 |
| Anexo 2..... | 52 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Objetivos estratégicos de FAN..... | 26 |
| Tabla 2. Propuesta evaluación de desempeño por competencias..... | 41 |

Título: Evaluación del desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral de los empleados de la Fundación de Atención a la niñez FAN – NORTE (Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro, Don Matías (Antioquia).

Introducción

La evaluación de desempeño es un proceso que se desarrolla en las organizaciones con la finalidad de evaluar el comportamiento de sus colaboradores y como este define su desempeño dentro de la misma, dicho proceso se desarrolla acorde con las políticas internas de una empresa y los parámetros estipulados por el área de talento humano para ser evaluados; además, se ha considerado que la evaluación del desempeño puede tener una estrecha relación con la motivación y productividad laboral de un empleado, dado que es un proceso que se realiza en pro de determinar aquellas acciones por mejorar y resaltar los comportamientos que le aportan significativamente a la organización, favoreciendo el comportamiento positivo del empleado.

La evaluación de desempeño es la herramienta que las organizaciones utilizan para conocer las percepciones de los empleados sobre el desempeño de sus funciones, como elemento base para conocer el estado interno de una compañía, mediante un conversatorio compartido basado en la retroalimentación del comportamiento dentro de la organización; adicionalmente, este proceso permite un mayor acercamiento con los empleados, posibilitando al talento humano expresar sus sentimientos y emociones, frente a la empresa donde labora, brindando información sobre acciones por mejorar y reforzando aquello que considera esta funcionando de la mejor manera. De este proceso resultan muchos

conceptos, ideas y decisiones que se deben tomar en pro de la evolución de una organización.

Por ende, es indicado que las organizaciones realicen su evaluación de desempeño acorde con su misión, visión, valores y objetivos organizacionales, dado que es desde allí donde se comienza a proyectar que necesidades deben ser satisfechas por los colaboradores y como sus funciones aportan significativamente a la empresa, desde la motivación y productividad laboral.

1. Alcance:

Con el presente ejercicio de investigación se pretende dar respuesta a los objetivos planteados, desde la verificación de la evaluación de desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral de los empleados, mediante un estudio de antecedentes teóricos que permita ilustrar la terminología de los conceptos y los diferentes entornos influyentes en la evaluación de desempeño y motivación laboral, con la finalidad de estructurar un plan estratégico de intervención con el talento humano de la Fundación de Atención a la Niñez – FAN NORTE (Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro, Don Matías(Antioquia), modificando la evaluación de desempeño, de acuerdo a las normas, políticas y valores institucionales.

En esta medida, se pretende desarrollar una investigación con un alcance descriptivo al querer definir el impacto generado por la evaluación de desempeño en la motivación y la productividad laboral de los empleados de la Fundación de Atención a la Niñez – FAN – NORTE (Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro, Don Matías(Antioquia), con un enfoque cualitativo, al querer indagar sobre el impacto de la evaluación de desempeño sobre la motivación laboral de un empleado, pretendiendo identificar, describir y evaluar

una variable social, desde significados subjetivos, en un medio o fenómeno social (Vega, Ardila & Vega. 2014).

2. Planteamiento del problema

La Fundación de Atención a la Niñez (FAN) es una organización sin ánimo de lucro, con una trayectoria de 56 años atendiendo de manera integral a niños, niñas, adolescentes y familias, en condiciones de vulnerabilidad, la cual tiene como objeto social velar por los derechos en aspectos socio-económicos, mediante la formación pedagógica, atención nutricional y apoyo psicosocial, desde diferentes programas de atención integral bajo el propósito y objetivo de ofrecer nuevas y mejores oportunidades de vida a los niños, niñas, adolescentes y familias, en pro de la creación de espacios de aprendizajes para tener niños Sanos, inteligentes y felices (Fundación de atención a la Niñez, 2020) Construyendo una sociedad más equitativa.

La Fundación de Atención a la Niñez (FAN) se encuentra en diferentes territorios de Antioquia- Colombia, con sus programas de atención integral para niños, niñas y familias. En el norte de Antioquia, en los municipios de Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro de los Milagros y Don Matías, tiene un programa de atención de modalidad familias que consta de una atención integral (Pedagógica, nutricional y psicosocial) a las madres gestantes, lactante y niños de 0 a 5 años, con un total de 285 familias del territorio atendidas, con la disposición de un talento humano de 17 personas y un acompañamiento descentralizado por parte de Fundación.

En el proceso de formación, capacitación y seguimiento al talento humano se evidencia que cuando se desarrolla el proceso de evaluación de desempeño al talento humano dos veces al año, se detectan cambios o reacciones adversas, frente a las

retroalimentaciones brindadas por el equipo interdisciplinario (Coordinador pedagógico y psicosocial), con cambio en el desempeño de la labor; sin embargo, como el programa en el territorio es manejado de manera descentralizada por la Fundación, desde el ente directivo no se alcanzan a percibir dicha situación aun cuando la evaluación es enviada al departamento de talento humano, pero no se recibe una retroalimentación desde el área directiva del talento humano, sin acompañamiento, donde se percibe que la evaluación de desempeño no tiene el objetivo de determinar las acciones de mejora frente al desempeño de la labor; adicionalmente, durante el proceso para desarrollar la evaluación de desempeño, se percibe que la evaluación de desempeño no permite evaluar integralmente al talento humano ni está en concordancia con el rol desempeñado.

Es así, como se considera que al hablar de evaluación de desempeño es pertinente mencionar la motivación y productividad laboral, como uno de los factores influyentes en la evaluación de desempeño, donde se hace necesario implementar una evaluación de desempeño que logre cubrir las labores asignadas según un perfil específico de manera integral, basado en el rendimiento laboral, las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos planteados de manera individual; por ende, la evaluación de desempeño de la Fundación de Atención a la Niñez (FAN) debería estar más centralizada en las acciones que los empleados desarrollan en los diferentes territorios de Antioquia, donde los empleados tengan la oportunidad no solo de evaluarse cuantitativamente, sino cualitativamente, para lograr visibilizar su nivel de motivación y productividad laboral.

2.1 Pregunta Orientadora

¿Cómo impacta la evaluación del desempeño en la motivación y la productividad laboral de los empleados de la Fundación de Atención a la niñez FAN – NORTE (Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro, Don Matías (Antioquia)

2.2 Sistematización del Problema

- ¿Qué significa evaluación de desempeño en términos teóricos?
- ¿Cuál es el significado de motivación y productividad laboral en el contexto empresarial?
- ¿Cómo la evaluación de desempeño influye en la motivación y productividad laboral de los empleados?
- ¿Cómo se relaciona la evaluación de desempeño con motivación y productividad laboral?
- ¿Los empleados le brindan la importancia necesaria a la evaluación de desempeño, como un proceso definitivo de permanencia en una organización?

3. Objetivos de la investigación

3.1 General:

Evaluar el desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral de los empleados de la Fundación de Atención a la niñez FAN – NORTE (Santa Rosa de Osos, Yarumal, San Pedro, Don Matías (Antioquia).

3.2 Específicos:

- Evaluar el plan estratégico de la organización
- Caracterizar los cargos, funciones y responsabilidades de los empleados según su perfil contratado.
- Proponer un plan de evaluación que potencie la motivación y productividad laboral en los colaboradores.

4. Justificación de la investigación

4.1 Justificación práctica

La evaluación de desempeño es uno de los procesos que las empresas utilizan para determinar como el empleado está ejerciendo su labor o cumpliendo con el perfil contratado, donde las personas son evaluadas bajo parámetro estándares o improvisados para identificar en términos operativos, la ejecución individual de las tareas asignada, es una forma de controlar las acciones realizadas por el personal de una empresa (Pedraza, Amaya y Conde. 2010), donde se determina la permanecían en una corporación; por ende, este proceso cobra gran importancia al mencionar que es un proceso que permite la toma de decisiones empresariales, sobre las características de debe poseer un empleado basado en principios, políticas y valores, propios de una institución. En esta medida, la evaluación de desempeño podría tener un efecto colateral donde los empleados visibilicen este proceso

como una forma de determinar la permanencia o no de una persona en una institución, pero; por otro lado, se puede evidencia como una forma de planear estratégicamente acciones de mejora que posibiliten el rendimiento en la ejecución individual de la labor contratada, donde se visibilice este proceso como una estrategia del talento humano, para incentivar al empleado a desarrollar sus tareas con motivación y buscando un mismo horizonte, tal como lo menciona Rodríguez (2017) “la evaluación del desempeño trae consigo una retroalimentación, una herramienta muy útil para trabajar la motivación y potencialidades del trabajador” (p.114).

Por ende, el presente ejercicio investigativo favorece la Fundación de Atención a la Niñez (FAN), aportando orientaciones en la planeación, elaboración y ejecución de la evaluación de desempeño para sus empleados, como herramienta básica para el fortalecimiento de la motivación y productividad laboral con posibilidad de generar un impacto en el rendimiento laboral de los empleados con resultados operativos y prácticos efectivos. Adicionalmente, desde la percepción personal como estudiante de especialización en Gerencia de Talento Humano, brinda la posibilidad de cumplir con el requisito básico de gradación con el proceso investigativo, aportando conocimientos teóricos y prácticos en el área de interés, con la finalidad de ser aplicados en diferentes contextos, sirviendo como soporte para futuras investigaciones sobre la evaluación de desempeño y su impacto en la motivación y productividad laboral.

5 Marco de referencia

5.1 Marco Teórico

5.1.2 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada por las organizaciones para determinar las necesidades, interés y resultados de los empleados, determinando estrategias o planes de mejora para que la compañía alcance su máximo rendimiento (Rodríguez, 2017), mediante sistemas de evaluación que pretende reunir las características necesarias para potencializar el rendimiento laboral de sus empleados, tomando como referentes básicos, elementos como la motivación, el clima organizacional y la cultura de la organización, en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales; por ende, la evaluación del desempeño laboral es un instrumento de valoración que utilizan las organizaciones para aumentar el conocimiento de su empresa, sobre la forma en la que se está desarrollado las funciones laborales de manera personal y grupal, donde se obtiene información clave para la orientación, el diseño y desarrollo de procesos de selección, permanencia y formación de los colaboradores, (Díaz, Hernández y Islas, 2014) por medio de acciones claves que potencialicen el área de gestión del talento humano, desde la proyección continua en planes de motivación laboral.

En esta medida, evaluar el desempeño laboral es visibilizar los comportamientos, actitudes y resultados observables y cuantificables en los empleados, como medio para la consecución de las metas organizacionales (Viswesyara y Ones, Citado por Díaz, Hernández y Islas, 2014), donde se considera importante incluir aquellas conductas que interfieren positiva o negativamente en el ejercicio de su labor desde los resultados organizacionales, utilizando la evaluación del desempeño como herramienta para la proyección de los objetivos, donde la estructuración de los procesos de evaluación están enfocados en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa, en relación al cargo, las funciones y la organización (Camejo, 2008), estableciendo una

relación entre las capacidades de las personas y las tareas asignadas por la organización, para el intercambio de información que favorece los procesos del área de recursos humanos dentro de la organización, en términos de mantenimiento y actualización de estrategias que motivan y aumentan la productividad laboral; en esta medida, Evaluación del desempeño laboral es una estrategia de las organizaciones para la comprensión de sus estructuras visibilizada como dice Hartle (1993) Citado por Camejo:

La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr.

La evaluación de desempeño, posee como finalidad adaptar los métodos de trabajo mediante un proceso de cambio continuo (Rodríguez, 2017), en concordancia con la misión, visión y valores de la organización, para que los empleados a partir de su trabajo ayuden a la consecución de los objetivos, de manera efectiva y con la mejor productividad posible, evaluando su comportamiento con estrategias de evaluación acordes a los objetivos organizaciones, tal como lo menciona Strauss (Citado por Rodríguez, 2017): “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado”, En esta medida, el enfoque que se le dé a la evaluación del desempeño debe estar delimitando o relacionado con las funciones propias del cargo, para así, obtener resultados más claros y menos imprevisto y subjetivos, dado que la evaluación del desempeño, es el instrumento que por años le ha facilitado a las organizaciones la creación de planes de mejora, enfocados en las necesidades de los empleadores y empleados.

5.1.2 Motivación

La motivación es lo que moviliza a las personas a realizar acciones en pro de la consecución de un objetivo o meta, donde las aspiraciones personales están enfocadas en la ejecución de tareas que permitan dar cumplimiento a los proyectos, sueños y objetivos, donde la motivación enfoca al ser humano de trabajar por lo que quiere, (Hernández, Quintana y Mederos,2008) adaptando conductas, actitudes y destrezas según el contexto donde se desenvuelve, Portillo en el 2006 (Citado por Nivelá, Garoldalo y Díaz, 2019) refiere que “la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”.

En el campo organizacional la motivación es uno de los factores fundamentales en la productividad laboral y la consecución de los objetivos de la empresa, visibilizando este concepto como una pieza clave en la estructuración operativa y práctica de las organizaciones, donde se establece una relación entre los objetivos previstos y las actividades que se le asignan al trabajador para dar cumplimiento con la labor dentro de la organización (Nivelá, Garoldalo y Díaz, 2019), con el propósito de generar un equilibrio entre lo que necesita el empleado y lo que requiere la empresa, satisfaciendo las necesidades de ambas partes, siendo la motivación el elemento base en la ejecución de actividades y el ejercicio de la labor, dentro de una organización en términos de motivación personal, profesional y laboral, en consecuencia; la motivación es además un factor que varía entre las personas, dado que es un elemento en el que interfieren múltiples factores personales, familiares, sociales y laborales, donde cada persona es la encargada de proyectar sus objetivos (Ramírez,2008) y visibilizar como la organización donde labora

satisfacer las necesidades y logra su motivación personal y laboral, por lo que la motivación laboral, es uno de elemento de mayor atención en las organizaciones, mediante el cual se estructuran los planes de gestión que lleven a los empleados a motivarse por lo que hacen, obteniendo resultados en su productividad laboral y cubriendo sus necesidades (Chiang y Méndez,2010), transformando la motivación laboral en uno de los mayores retos de las organizaciones, en relación a la gestión de necesidades y objetivos de cada trabajador, porque como lo menciona Peña y Jaén en el 2015, “Una organización empresarial requiere una red con formación y dosis de motivación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados.” Donde la motivación laboral implica compromisos con la empresa para planear, ejecutar y evaluar los procesos dentro de la organización, teniendo como referentes la necesidad individual de motivación y la necesidad organizacional de satisfacción laboral como medio de productividad laboral.

La motivación en el campo laboral es encontrar, desarrollar y mantener prácticas que lleven a los empleados a estar motivados ejerciendo su quehacer, donde se orienten iniciativas e intervenciones dentro de la organización, para determinar como la motivación de los empleados permite cumplir con los objetivos organizacionales, (Ramírez y Abreu, 2008) dado que, cuando una persona se encuentra motivada, las tareas asignadas no representan un esfuerzo adicional, sino una actividad que los lleva cumplir una meta en común, orientados por sus convicciones propias y por sus empleadores.

5.1.3 Productividad laboral

Las organizaciones están estructuradas y pensadas en producir o brindar sus servicios al mercado, bajo conceptos como productividad, calidad y competencia, en un mercado globalizado que avanza con gran ligereza, proporcionando cada día nuevos retos, para que las organizaciones proyecten acciones en miras al cumplimiento de las necesidades de los clientes, mediante estrategias innovadoras de intervención interna y/o externa de la empresa, siendo el área de la gestión del talento humano, una de las más implicadas en este discurso de productividad laboral, dado que, son las personas las encargadas de mejorar y cualificar los procesos dentro de las organizaciones; en concordancia, la Productividad es definida por Koontz y Weihrich en el 2004 (Citado por Velásquez, 2015) como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, determinando que el factor con mayor influencia en la productividad laboral son los empleados y el nivel de motivación que poseen para desarrollar su labor, siendo la productividad sinónimo de rendimiento laboral.

Las organizaciones toman como referente para medir la evolución de su empresa la capacidad de producción, midiendo el comportamiento de los empleados mediante las evaluaciones de desempeño y estructurando estrategias que lleven a satisfacer las necesidades de los empleados, mediante su motivación laboral obteniendo o visibilizando los resultados en la productividad laboral (Velásquez, 2015), donde se enfoca en el compromiso de la organización por proyectar acciones que busquen competir en el mercado con productividad laboral eficiente, eficaz y eficaz; en esta medida, la productividad laboral es un indicador para la organización como el resultado generado por el impacto global en sus estructuras empresariales frente al incremento de capacitaciones, innovación y mejora de los procesos internos y externos, satisfaciendo las necesidades de los clientes,

(Torrencilla, S.f) empleados y aumentando la productividad empresarial, generando mayor ganancia para la organización, basados en el aumento de productividad laboral.

5.2 Marco Conceptual

5.2.1 Evaluación del Desempeño:

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), (...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

5.2.2 Motivación:

La motivación se entiende como la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objetivo-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez logrado la meta que el sujeto persigue. (González, 2008, p.51)

La motivación es una causa que se descubre en una persona, todas las personas hacen esa causa su satisfacción, cuando la persona tiene una necesidad, la motivación es la que da el impulso para realizar alguna actividad o genera una actitud donde se pueda cubrir esa necesidad; En general la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, por lo que nos referimos a productividad es la eficiencia y eficacia que tiene el

colaborador al realizar su trabajo, entonces la motivación es la que mantiene la actitud de eficiencia y eficacia en el trabajador. (Ochoa, 2014) p.1

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio (Ministerio del Trabajo, 2015).

5.2.3 Productividad Laboral:

Van Der (2005) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

Veiga (2011) la productividad es una medida de la eficiencia en la producción. Por productividad se entiende la relación entre lo que se produce y lo que se necesita para producir.

5.3 Marco legal

La Fundación de Atención a la Niñez FAN se encuentra reglamentada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, para la atención integral de niños, niñas, adolescentes y familias, quien es el encargado de vigilar los procesos que lidera la fundación en los diferentes municipios de Antioquia y existen algunas leyes que reglamentan su funcionamiento:

- Ley 1098/2006 – Código de Infancia y Adolescencia: Este código tiene por finalidad garantizar a los niños, a las niñas y a los adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión. Prevalecerá el reconocimiento a la igualdad y la dignidad humana, sin discriminación alguna.
- Ley 1804/2016: La presente iniciativa legislativa tiene el propósito de establecer la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre, la cual sienta las bases conceptuales, técnicas y de gestión para garantizar el desarrollo integral, en el marco de la Doctrina de la Protección Integral.

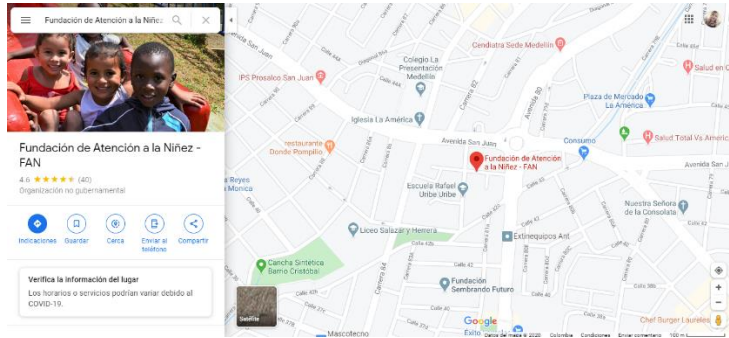
En relación a los procesos en las organizaciones es el Ministerio del Trabajo, es el encargado de brindar las directrices para la construcción de protocolos, estrategias y proyectos relacionados con la organización y el manejo de su personal:

- Ley 909/2004: La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

ARTÍCULO 38. *Evaluación del desempeño.* El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

5.4 Marco Contextual

La Fundación de Atención a la Niñez Fan con su sede principal, se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín- Antioquia en la dirección Calle 43 B No. 81 – 51, estructurada por áreas de trabajo y solo en esta sede labora el personal administrativo, con orientación descentralizada, dado que la fundación trabaja en diferentes municipios de Antioquia, donde no existe sede propia, porque los procesos de atención a niño, niñas y familias se brinda en escenarios o espacios del municipio, como parques educativos, colegios, casa de la cultura o lugares que determina las administraciones municipales para la ejecución de las actividades de la Fundación.



La presente investigación se desarrollará con el talento humano de la Fundación de Atención a la Niñez Fan, que labora en los municipios de Santa Rosa de Osos, Yarumal, Don Matías y San Pedro de los Milagros, en el norte de Antioquia – Colombia. Quienes laboran de manera descentralizada de la sede principal de la fundación, ejecutando labores propias de docentes, Nutricionista y Psicólogos, todos hacen parte de un equipo de trabajo de un proyecto de atención a familias, liderado por la Fundación.

6. Metodología de investigación

6.1 Tipo de estudio

El ejercicio investigativo es de tipo descriptivo, dado que los “Estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández y Collado, S.F), mediante el análisis de la evaluación de desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral, donde se pretende examinar, caracterizar, identificar y proponer acciones dentro del organización en pro de la descripción de situaciones, identificando formas de conductas y actitudes de las personas, mediante la descripción independiente de los conceptos o variables de la investigación, para descubrir y comprobar la posible asociación entre las variables a investigar.

6.2 Método de investigación

Es una investigación con enfoque cualitativo que pretende comprender el fenómeno y sugiere una categorización del objeto de estudio en relación al contexto y la disciplina que lo soporta, donde su cualificación se da desde la lectura o el sentido de la acción del otro como construcción de objetivos; La investigación cualitativa es:

[...] es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica y la interacción social, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas (Hernández. 2010, p. 612).

Además, es un estudio que por su calidad cualitativa su análisis se basa en el método inductivo: “Método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”. (Bernal, 2010, p. 59).

6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

6.3.1 Fuentes primarias

La Fundación de Atención a la Niñez FAN, posee diversos programas de atención integral a niños, niñas, adolescentes y familias, con diferentes convenios con entes territoriales en el departamento de Antioquia, entre estos convenios tiene un programa de

atención familiar en los municipios Santa Rosa de Osos, San Pedro de los Milagros, Don Matías y Yarumal, del departamento de Antioquia-Colombia, donde cuenta con un equipo de empleados de 17 profesionales en campo.

Por ende, la presente investigación posee un grupo de estudio de 17 empleados de la Fundación de Atención a la Niñez FAN, que laboran en los territorios de Santa Rosa de Osos, San Pedro de los Milagros, Don Matías y Yarumal, del departamento de Antioquia-Colombia.

Adicionalmente, como fuente primaria se tomará como referentes los documentos técnicos de la Fundación, donde se encuentran consignados los perfiles, cargos, responsabilidades y obligaciones de los empleados y los lineamientos técnicos del programa de atención a familias, relacionados con los procesos de evaluación de los empleados.

6.3.2 Técnica de recolección de información

Como técnica para la recolección de información, se utilizará la entrevista en profundidad, esta es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. (Murillo, 2006), donde el relato subjetivo desde las vivencias se convierte en la fuente primaria de información.

Adicionalmente, se utilizará la técnica de recolección de información de un cuestionario, diseñado por el investigador para analizar el impacto de la evaluación del desempeño en la motivación y la productividad laboral, dado que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009)

Citado por Hernández y Collado, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis, con preguntas de carácter mixto abiertas y cerradas, para obtener mayor información del tema en cuestión.

6.3.3 Fuentes secundarias

Para realizar el proceso investigativo del presente estudio se realizó la búsqueda en diferentes bases de datos y buscadores online, para la recopilación de información que permitió ilustrar las teorías, conceptos y herramientas, para dar soporte técnico y teórico a la investigación como textos, artículos, revistas e investigaciones previas relacionadas con el tema en común, como fuente para extraer información importante para el presente ejercicio investigativo; Además, se hace uso de la pagina web de la fundación FAN y los diferentes textos relacionados con la evaluación de desempeño y la productividad laboral.

7. Desarrollo del proyecto

7.1 Análisis del Plan estratégico de la FAN

El plan estratégico se constituye en un documento guía para el direccionamiento estratégico de la organización en la medida que contiene las estrategias que la empresa realizará en el corto y mediano plazo, como un horizonte frente a las acciones que se pretenden llevar a cabo, en pro del cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales, proyectando alcanzar la visión de la compañía. En dicho documento se consignan las acciones que se pretenden ejecutar, en tiempo y lugar, en el presente caso la Fundación FAN, su plan estratégico está orientado en:

“Brindar atención a niños, niñas, adolescentes y sus familias que viven en situaciones económicas y sociales vulnerables y de extrema pobreza, ubicados a lo largo y ancho de nuestro territorio, a través de programas pedagógicos, de apoyo nutricional, y de atención psicosocial, formación de adolescentes para idear proyectos de vida y orientación a las familias para garantizar cuidadores con pautas de crianza adecuadas” FAN

| Plan Estratégico Fundación de Atención a la Niñez – FAN | |
|--|---|
| Propósito | Un futuro con esperanza; para ofrecer a nuestros niños y adolescentes mejores oportunidades de vida ¡Juntos construimos una sociedad equitativa! |
| Misión | Ayudamos en la formación de seres integrales; a través del desarrollo y la ejecución de modelos sociales efectivos e innovadores. |
| Visión | Ser referente nacional de transformación; desarrollando y ejecutando modelos sociales efectivos e innovadores, para promover el crecimiento en valores de la niñez y la adolescencia en el entorno social |
| Lineamientos Estratégicos | Desde nuestro direccionamiento estratégico, nos proponemos para el 2021: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar y ampliar la prestación de nuestro servicio misional • Consolidar una red de aliados. • Desarrollar y cultivar nuestro talento humano • Desarrollar sostenibilidad operativa para una mayor competitividad. |
| Propósitos y Enfoques de servicio | <ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuimos con la recuperación física, nutricional y emocional de niños, niñas y adolescentes afectados por cargas nutricionales entendidas como obesidad, sobre peso, desnutrición crónica o desnutrición aguda, para que crezcan sanos. 2. Desarrollamos un modelo pedagógico, con enfoque constructorista constructivista, a fin de lograr que los niños, niñas y adolescentes sean partícipes de sus experiencias de aprendizaje y exploración y a través de ellas logren un óptimo desarrollo neurológico, para que crezcan inteligentes. 3. Brindamos atención psicológica especializada a niños, niñas, adolescentes y sus familias, víctimas de violencias sexuales, abusos, maltratos y otras vulneraciones a sus derechos, para que crezcan felices. |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Información tomado de Pag Fundación FAN: <http://fan.org.co/nuestra-magia/>
 Construcción propia

La Fundación de atención a la Niñez FAN, ha proyectado sus objetivos en contribuir con el desarrollo integral de los niños y niñas de comunidades marginales del departamento de Antioquia, desde un aporte pedagógico, psicosocial y nutricional a las familias en situaciones económicas y sociales vulnerables, mediante proyectos que generen impacto en la poblaciones y aporten al desarrollo social del país (Fundación de Atención a la Niñez), con talento humano capacitado para la atención integral a esta población en los diferentes territorios y proyectos, cumplimiento con la garantía de derechos de las familias y aportando a la crianza adecuada.

En el marco de este objetivo el programa de modalidad Familias, se proyecta como una estrategia que le permite a las familias participar de un espacio de formación y cuidado desde los pedagógico, lo psicosocial y lo nutricional, mediante la promoción del desarrollo integral de la primera infancia y sus familias, a través del fortalecimiento del desarrollo humano y sus capacidades, mediante un enfoque de intervención sistemático; es así como se hace indicado comprender como los objetivos estratégico de FAN esta o no acorde con los perfiles de los colaboradores y como sus responsabilidades dan respuesta a lo proyectado por la fundación:

Tabla 1. Objetivos estratégicos de FAN

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FAN | PERFILES | RESPOSABILIDADES |
|---|-----------------|-------------------------|
|---|-----------------|-------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p>*Consolidar y ampliar la prestación de nuestro servicio misional. *Consolidar una red de aliados. *Desarrollar y cultivar nuestro talento humano. *Desarrollar sostenibilidad operativa para una mayor competitividad.</p> | <p>Maestro y Maestra (Agentes Educativas)</p> | <p>Competencias: *Compromiso social con la primera infancia y con la calidad de la educación inicial. *Facilitada para el trabajo con comunidades en contexto social complejo. *Facilidad para el trabajo interdisciplinario *Dominio conceptual y práctico sobre enfoque pedagógico.</p> <p>Habilidades: *Comprender necesidades y diferencias individuales y culturales de los niños. *Capacidad para organizar un ambiente enriquecedor. *Expresarse claramente de forma escrita y verbal. *Potenciar el trabajo con los niños, niñas y las familias.</p> <p>Funciones: *Participar en el diseño e implementación de un proyecto pedagógico que se ajuste a la modalidad de trabajo. *Planear semanalmente las actividades pedagógicas. *Participar del diseño e implementación de las estrategias de planeación, seguimiento y evaluación del proceso. *Disposición y participación en los procesos formativos programados para la cualificación del TH. *Retroalimentar desde su experiencia para el fortalecimiento del quehacer pedagógico.</p> |
| | <p>Auxiliar Pedagógico</p> | <p>Competencias: *Compromiso social con la primera infancia y con la calidad de la educación inicial. *Facilitada para el trabajo con comunidades en contexto social complejo. *Facilidad para el trabajo interdisciplinario *Dominio conceptual y práctico sobre enfoque pedagógico. *Conocimiento del juego, el arte, la literatura y la exploración del medio.</p> <p>Habilidades:</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>*Sensibilidad, capacidad para daptarse a la diversidad, el trabajo en equipo. *Creatividad para resolución de situaciones complejas. *Capacidad para determinan prioridades. *Establecer relaciones interpersonales basadas en el respeto y buen trato. *Sesibilidad para comprender los diferentes estados de ánimo y responder afectivamente a ellos.</p> <p>Funciones:</p> <p>*Acompañar la implementación del componente pedagógico, en coherencia con los derechos del desarrollo de los niños y niñas. *Apoyar la elaboración de informes de evaluación formativa que infique los logros otenidos. *Conocer y participar en la construcción de la Ruta Integral de Atención. *Disposición y participación en los procesos formativos programados para la cualificación del TH. *Retroalimentar desde su experiencia para el fortalecimiento del quehacer pedagógico.</p> |
| | <p>Profesional de apoyo Psicosocial</p> | <p>Competencias:</p> <p>*Dominio concetual y práctico sobre el desarrollo integral. *Capacidad para el diseño e implementación de estrategias pedagógicas pertinentes. *Orientar la inclusión social de niños y niñas con discapacidad. *Orientar e implementar trabajo con padres y comunidades.</p> <p>Habilidades:</p> <p>*Sensibilidad, capacidad para adaptarse a la diversidad, trabajo en equipo, creatividad para resolver situaciones complejas, liderazgo.</p> <p>Funciones:</p> <p>*Apoyar el diseño y aplicación de valoraciones cialitativa del desarrollo.</p> |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> *Detección temprana de atrasos en el desarrollo y diseño de estrategias de apoyo. *Apoyar el diseño de implementación de proyectos pedagógicos. *Dar apoyo a las agentes educativas para el diseño de estrategias pedagógicas acordes con la caracterización de los niños. *Dar capacitaciones al talento humano en temas específicos. *Apoyar la construcción y aplicación de formación al talento humano. *Apoyar la construcción y aplicación del plan de formación a familias. *Liderar el proceso de caracterización de las familias. *Innovar estrategias permanentemente para mantener la motivación, alegría y amor por la institución y modalidad. |
| <p>Profesional de apoyo en salud y nutrición</p> | <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Compromiso social, capacidad de liderazgo, trabajo en ambientes interdisciplinarios y con la comunidad, creatividad e innovación. *Dominio conceptual y práctico en los temas relacionados en salud, prevención de enfermedades, promoción y desarrollo del cuidado de los niños. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento de las determinaciones en salud. *Observancia del estado de salud y nutrición de los niños beneficiarios de la modalidad. *Expresarse claramente de forma escrita y verbal. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Identificar necesidades y situaciones de salud individual de los niños. *Realizar procesos de formación a docentes, auxiliares, madres y padres de familia para informar el estado nutricional actual de los niños. *Elaborar diagnósticos situacional y tener control como punto de referencia de la ruta integral en salud. *Utilizar protocolos de seguimiento a la garantía de derechos y elaborar y coordinar la elaboración con profesional idóneo en el diagnóstico nutricional. |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Realizar el proceso de asesoría y capacitación permanente a la manipulación de alimentos.</p> <p>*Participar en las capacitaciones que cualifiquen la atención en salud de los niños.</p> <p>*Diseñar e implementar los mecanismos de capacitación y control de garantía de inocuidad de los alimentos.</p> <p>Capacitar al personal docente para la detección oportuna de factores de riesgo en salud.</p> |
|--|--|--|

Tomado de Pag Fundación FAN: <http://fan.org.co/nuestra-magia/>

Luego de la revisión de los objetivos estratégicos de la fundación, sus perfiles y responsabilidades asumidas para cada cargo, se logra evidenciar que su proyecto está enmarcado en la atención integral a la primera infancia, construyendo perfiles para su talento humano que estén acordes con su misión y visión de atención, en concordancia con las proyecciones estratégicas y los objetivos organizacionales, logrando evidenciar que a la hora de realizar la descripción de sus competencias, habilidades y funciones, todas se encuentran en el marco de atención integral a niños, niñas y sus familias, estructurando un proceso de selección que les permita la elección de un colaborador que cumpla con los requisitos exigidos, para ejercer determinada función; no obstante, se evidencia que en la forma estructural de presentar la información sobre cada cargo, los perfiles, funciones, responsabilidades, no son suficientemente claras o que permitan distinguir las acciones asumidas para cada perfil solicitado (Maestra-psicosocial-nutricionista), dado que la información no permite visibilizar con claridad las competencias y habilidades, propias para el perfil que la organización requiere.

Se considera que las funciones son asignadas en el marco reglamentario de la atención integral a la primera infancia del Ministerio de Educación de Colombia, donde se estructuran los perfiles necesarios y obligatorios para ejercer la función de docente, auxiliar

docentes, apoyo psicosocial y nutricional, donde se estructuran las funciones que se consideran necesarias para brindar atención de calidad a los niños, niñas y sus familias; así mismo, la fundación FAN adapta sus perfiles a las necesidades de las poblaciones atendidas y el estilo del programa ofertado en los diferentes territorios, un talento humano que permita satisfacer las necesidades en la atención, adoptando acciones que estén en concordancia con el plan estratégico de FAN.

7.1.1 Análisis de los objetivos estratégico de la empresa

Contribuir con el desarrollo del país desde un enfoque de atención integral a los niños, niñas y sus familias, es el marco orientador de la Fundación de Atención a la Niñez FAN, con un plan estratégico orientado para contribuir con la recuperación física, nutricional y emocional de los niños, desarrollando modelos pedagógicos que generen impacto en la poblaciones más necesitadas del territorio Antioqueño y brindar atención psicológica especializada a niños con dificultades comportamentales, violencia sexual, maltrato infantil y todas aquellas situaciones que vulneren la integridad de los menores de edad.

En esta medida, su talento humano es seleccionado con la finalidad de materializar las metas, proyectos y estrategias de la fundación, en correspondencia con su misión “Ayudamos en la formación de seres integrales; a través del desarrollo y la ejecución de modelos sociales efectivos e innovadores” (FAN), donde se busca que los colaboradores estén dispuestos adaptarse a las realidades sociales y económicas de las poblaciones atendidas, intentando comprender y cambiar su realidad, desde la inmersión en territorio y

brindando escenarios de construcción de aprendizajes y experiencias; de igual forma, en la revisión de su plan estratégico se determina que su modelo de trabajo es flexible, directo, adaptable, pertinente y de trabajo en el entorno, con enfoque de servicio a las poblaciones marginales de Antioquia, mediante diversos programas con aliados estratégicos que permiten desarrollar los programas en los territorios, donde sus colaboradores procedan generalmente del territorio y favorezcan la adaptación y acogida del programa.

En efecto los perfiles, competencias, habilidades y funciones son redactadas de acuerdo al plan estratégico de la organización, con un sistema de orden de prioridades a cumplir, en el ejercicio de la labor contratada y que cumpla con los requerimientos de atención a la población objeto; sin embargo, se considera pertinente que la organización sea más clara y concisa con sus objetivos estratégicos, definiendo sus cargos y los perfiles que espera encontrar para que cumplan con las funciones determinadas, donde los objetivos permitan de manera inmediata comprender que es lo que busca la compañía, que necesita y que pretende desarrollar.

7.2 Caracterización del desempeño integral del talento humano considerando los parámetros de evaluación y su trazabilidad con otras áreas

En el ejercicio de obtención de información con el talento humano objeto de la presente investigación, se realiza el proceso de análisis de datos mediante una matriz de múltiple entrada (Anexo 2), donde se logra trazabilizar la información obtenida por parte de los colaboradores desde la percepción individual de su trabajo, según su perfil y las funciones que cumple en el programa contratado, evidenciando las opiniones similares entre los colaboradores sin distinción de su perfil o función, donde se observa en la expresión a

las respuestas una similitud casi homogénea en las repuesta obtenidas. Así mismo, se logra establecer contacto con la coordinadora del programa en territorio norte de Antioquia para la modalidad Familiar, quien manifiesta que el talento humano es contratado para ejercer algunas funciones puntuales y específicas, pero reconoce que en el transcurso del ejercicio laboral, existen acciones repentinas de respuesta inmediata que requieren ser resueltan en tiempo mínimo, resume que los colaboradores responde adecuadamente a los requerimiento contractuales solicitados, adoptando comportamientos de aceptación y omisión de opiniones, pero cumpliendo con sus funciones de manera integral.

De tal forma, el proceso de evaluación de desempeño se desarrolla de manera individual con cada colaborador en compañía del coordinador pedagógico y el psicosocial de zona, buscando un espacio de conversación conjunta que permita conocer, identificar y escuchar las percepciones del colaborador frente al desempeño de su labor. Así mismo, todo este proceso se desarrolla en un formato establecido por la fundación estructurado de manera global para todos los colaboradores sin distinción de perfil o cargo, un proceso que según los colaboradores es generador de sentimiento y emociones de angustia, miedo y temor por se evaluados, reportando este momento como algo incomodo que no deja de generar preocupaciones.

En el momento de caracterización de cada perfil, la fundación es clara con el ejercicio del quehacer laboral; no obstante, en las respuestas de los colaboradores en el momento inicial de vinculación laboral hubo un momento de inducción que favorecio el conocimiento del programa y su papel dentro de la organización, pero en la medida que avanza su contrato comienzan a surgir acciones y funciones inesperadas que de manera inicial no fueron informadas, reconociendo que eso también hace parte de ese proceso de

adaptación al contexto propuesto en la competencias necesaria para el cargo, donde manifiestan que actualmente realizan muchas más funciones de las estipuladas.

Adicionalmente, la toma de decisiones es un ejercicio directivo, lo que hace referencia que los colaboradores consideran que sus opiniones no son tomada en cuenta para las decisiones tomadas o proyectadas, manifestando a veces si a veces no, lo que en el relato manifiesta lo desmotiva a opinar o mostrar su punto vista frente a determinado proceso, considerando que el momento de la evaluación de desempeño es a oportunidad para expresar sus sentimientos y escuchar las percepciones del equipo interdisciplinario sobre su desempeño laboral.

Se considera, que existe poca transabilidad entre las áreas de desempeño integral de los colaboradores, dado que la evaluación es global, evaluando aspectos generales de las funciones contratadas, en espacio personal de conversación y llenado un formato estipulado para este proceso.

7.2.1 Efectos de la evaluación de desempeño y su impacto en la motivación y la productividad laboral.

La evaluación de desempeño es un proceso que permite contar con las percepciones del empleador y los empleados, como una estrategia de medición del comportamiento laboral (Rodríguez, 2017) y del desempeño efectuado durante el ejercicio de las funciones contratadas, es un espacio de retroalimentación entre dos partes, con la finalidad de proponer acciones de mejora e impulsar el adecuado desempeño laboral.

En efecto, la evaluación del desempeño es considerada por los colaboradores como un espacio donde se evalúa el quehacer de las funciones y el aporte del empleado a la empresa, resaltando con relevancia sus funciones y proyectando su continuo trabajo en

mejorar, donde se evidencia la importancia de los canales de comunicación efectivos con la jefe inmediata, quien es la persona reguladora de funciones e impulsadora de que las tareas queden bien realizadas, considerando que en el caso de los colaboradores FAN, su contacto con la jefe inmediata a estado transversalizada por el respeto, la confianza y la capacidad de expresar lo que sienten en el momento oportuno, reportando una adecuada relación, generadora de tranquilidad; no obstante, manifiestan que es incomodo el proceso de evaluación de desempeño, porque ser evaluado no deja de ser un proceso de juzgar, justificar y/o valorar las funciones laborales, además, es un poco difícil expresar todo lo que siente dado que el temor o la angustia que genera este espacio no favorece la comunicación.

En el reporte de la preguntas, los colaboradores en su mayoría consideran que luego de la evaluación de desempeño se sienten motivados con ganas de seguir entregando lo mejor de si en su función laboral; sin embargo, existen algunos que reportan que esto no genera nada en su comportamiento, dado que sienten que es un solo proceso, donde no se obtiene ningun resultado ni positivo, ni negativo; así mismo, se logra extraer del dialogo la importancia de formar continuamente al talento humano en proceso a desempeñar, porque no se trata de que los colaboradores aprendan por si solos, con el riesgo de cometer errores, es indicado que de la evaluación del desempeño se extraigan acciones de mejora que permitan la fluidez de la información de manera oportuna y que los empleados no sientan que las tareas que inicialmente no fueron manifestadas en su contratación ejerzan una presión laboral.

En concordancia con toda la información recolectada y en dialogo con la coordinadora pedagógica del programa y/o jefe inmediata, quien considera que el proceso de evaluación de desempeño, permite el dialogo con el talento humano invitando para que

cada persona reconozcan sus acciones a mejorar, buscando estrategias idóneas para este fin; sin embargo, manifiesta que esto se logra en el dialogo, pero no se refleja en el formato de evaluación de desempeño, dado que la considera demasiado simplista y enredada en su discurso, lo que no permite brindar y una calificación cuantitativa efectiva o que logre reflejar lo que se discute.

En términos generales, los colaboradores de la modalidad familiar FAN NORTE, convierten el espacio de la evaluación de desempeño como un momento para expresar lo que sienten y motivarse para desempeñar de la mejor manera su labor, reportando que nunca conocen el resultado cuantitativo de la evaluación, dado que todo lo manejan desde el área administrativa de la fundación, solo conocen la retroalimentación realizada por el equipo interdisciplinario y eso de cierta manera genera angustia e incertidumbre por su reporte cuantitativo.

7.2.2 Impacto de la evaluación de desempeño en la motivación de los colaboradores de la FAN

Luego de análisis de la matriz de múltiple entrada (Anexo 2) elaborada con la información recolectada y teniendo presente el análisis de la información relacionada con el plan estratégico, los perfiles, funciones, misión y visión de la fundación FAN, se evidencia que existe una desarticulación en la estructuración de lo que se pretende alcanzar, dado que la información suministrada por la empresa no es lo suficientemente clara, para determinar que busca, que espera y que necesidades desea satisfacer con sus colaboradores; adicionalmente, en el discurso otorgado por los colaboradores ellos manifiestan que el proceso de evaluación de desempeño no es lo suficientemente claro e

incluso termina siendo un espacio intimidante, donde no se sabe como responder a las preguntas realizadas, ni como actuar ante la situación, considerándolo como un espacio asustador y cargado de presiones.

Además, la fundación al no tener una estructura clara que defina los cargos, en el momento de la evaluación de desempeño todo se confunde, dado que su estructura es general y en pocos conceptos se realiza alguna diferenciación frente al cargo desempeñado, imposibilitando la adecuada elección de un calificativo acorde a lo que realmente se realiza, porque los indicadores de evaluación se han diseñado para una población general, sin tener presente las competencias, habilidades, funciones y responsabilidades para cada cargo evaluado; en esta medida, es complicado definir si la evaluación de desempeño cumple con su función base de determinar aquellas situaciones positivas o por mejorar en los colaboradores.

Entre tanto, la motivación de los empleados se ve permeada por este ejercicio evaluativo, dado que no se genera un efecto directo en ellos, porque no se comprende con claridad que es lo que se pretende identificar o fortalecer con este proceso; así mismo, consideran que este espacio podría ser una oportunidad para expresar sentimientos, pensamientos y emociones, experimentados en el ejercicio laboral, donde se tengan presentes las percepciones de los empleados y sean tomadas en cuenta para mejorar los procesos; no obstante, manifiestan que sus propuestas son poco escuchadas, sin ponerse en

práctica, con efecto en la motivación de los empleados, porque consideran que su opinión frente alguna acción a mejorar no sirve o no contribuye con el progreso organizacional.

7.2.3 Síntesis

Frente al análisis de la evaluación del desempeño aplicada por la fundación Fan a sus colaboradores, se realizó la revisión de los objetivos estratégicos y la recolección de información que permitiese evidenciar el impacto generado en la motivación y en la productividad laboral de sus empleados, luego de realizar la evaluación de desempeño, como proceso necesario para establecer planes de mejora, que permitan proyectar con mayor claridad los horizontes de la organización; posterior a dicho análisis, se ha venido determinando que evaluación del desempeño se encuentra estructurada o es un proceso tradicional, donde no existe una categorización o especificación por los cargos desempeñados, lo que imposibilita el proceso idóneo de la evaluación, dado que no permite puntualizar las funciones y el cumplimiento de las obligaciones del empleado, según para lo que fue contratado. Adicionalmente, en el momento de presentar la información con las características de los perfiles (Maestro-Psicosocial-Nutricionista- Coordinador), no existe gran variación en sus competencias y funciones, lo que no permite clarificar desde el inicio cuales son las funciones para las cuales va hacer contratado, por lo que los colaboradores manifiestas que en el curso del ejercicio laboral se va aprendiendo que es lo que debe hacer y como, situación que en el momentode la evaluación del desempeño es difícil evaluar, dado que sus ítems no son claros y parte de la acción tradicional de evaluar y designar un calificación cuantitativa al proceso laboral.

7.3 Propuesta de un plan de evaluación de desempeño que potencie la motivación y productividad laboral en los colaboradores.

La evaluación del desempeño es un instrumento que le permite a las organizaciones visibilizar el comportamiento de sus colaboradores, desde las percepciones personales y grupales, sobre diversos aspectos dentro de la organización, proyectando acciones para el plan de mejora y reforzando los comportamientos positivos en los empleados, donde se intenta comprender globalmente el desempeño de un colaborador y como sus funciones le aportan significativamente a la organización, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales (Campuano, 2004); por ende, la evaluación de desempeño es aquel instrumento infaltable en los procesos laborales, porque de allí se extrae información valiosa sobre lo que está sucediendo dentro de la organización, visibilizando las problemáticas no identificadas y proyectando estrategias para que la empresa continúe con su proceso evolutivo.

“La evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados” (Cesar, 2009)

De hecho la evaluación del desempeño es un proceso que a logrado ser implementado en las organizaciones al percibir la necesidad de evaluar el comportamiento humano, como una herramienta que aporta significativamente a las organizaciones, donde se hace necesario elegir o estructurar una evaluación acorde a las necesidades, objetivos y

planes de la organización; dado, que no se trata de solo implementar una evaluación del desempeño por hacerlo, esto consta de un proceso que requiere la elección de un modelo de aplicabilidad que permite indentificar lo que con antelación los directivos al determinado; porque una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño (Campuano, 2004), este debe ser validado, confiable, efectivo y aceptado por todos los miembros de la compañía, que permita abarcar de manera integral los conceptos y competencias requeridas o prorizadas en la organización, que posibiliten identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proponer un espacio de retroalimentación.

Por ende, se propone que la evaluación del desempeño se guie por un modelo por competencias, dado que es un modelo que permite comprender de manera integral a los colaboradores, porque la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, (Campuano, 2004, pg 143) poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas, orientado en el perfil, funciones y quehaceres de cada colaborador, como estrategia que inividualiza los procesos y caracteriza el desempeño de cada empleado; adicionalmente, es indicado que la evaluación del desempeño permita la no estandarización del comportamiento humano en sus organizaciones, dado que es indicado comprender la diversidad entre los seres humanos, en especial en su comportamiento, teniendo presente su sistema social, profesión, funciones, emociones y características personales que lo hacen único, pensando en las competencias como la conexión que une las conductas individuales con las estrategias de la organización (Mendoza, 2012), valorando la evaluación como una técnica de apreciación del

comportamiento individual en el cargo y su potencial para desarrollarlo, identificando dificultades a nivel interno o administrativo de la organización.

7.3.1 Propuesta de evaluación del desempeño por competencias.

Con la propuesta de sistematizar la información, proporcionando herramientas para mayor claridad en la evaluación de desempeño a implementar en la organización, se piensa en un modelo por competencias, que permita evaluar a los colaboradores de manera integral según el saber ser, saber y saber hacer, como elementos fundamentales en el comportamiento laboral de todo ser humano, donde la valoración se realice desde la objetividad de las acciones desarrolladas dentro de la organización y según el perfil contratado, todo en miras a las líneas estratégicas de la organización y su horizontes empresariales.

Tabla 2. Propuesta evaluación de desempeño por competencias

| PROPUESTA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS |
|--|
| <p>1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: Determinar la necesidad e intención de implementar una evaluación de desempeño a los colaboradores, como medio y oportunidad de interacción con los empleados y la detección de acciones por mejorar, donde el área de recursos humanos sea la encargada de dicho proceso involucrando todas las áreas de la organización.</p> |
| <p>2. Análisis de sistemas posibles: Determinar cual es medelo idoneo a apliar en el proceso de evaluación de desempeño, medido por las comptemcias que se desean evaluar. La idea es que dejen de lado la estructura tradicional de evaluación</p> |
| <p>3. Competencias organizacionales a evaluar: La propuesta es que según la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, se determinen cuales serán esas competencias importante a evaluar, que se consideran infantables en el proceso en el desempeño de los calaboradores de la empresa.</p> |

4. Diseño de la evaluación: Estructurar un modelo propio que permita abarcar de manera global aquellas competencias definidas en el paso anterior, según los cargos a evaluar, desde un modelo acorde con los que se pretende evaluar.

5. Implementación: La idea es que se comience con un proceso de aplicación de la evaluación de desempeño, estimando tiempo, estadística y método de aplicación, donde se logre determinar aquellas situaciones que puedan no salir bien y como se pueden mejorar para el próximo proceso de evaluación.

6. Retroalimentación y seguimiento continuo: Para finalizar con este proceso de creación de este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación), orientado siempre a los que la organización pretende identificar y proyectar con la evaluación de desempeño por competencias.

Fuente: Construcción propia

Al considerar la evaluación de desempeño como un proceso fundamental en la organización, es indicado pensarse en un modelo que permita integrar las competencias de los colaboradores, donde se evalúe sus conductas con base en su perfil y tareas desarrolladas, en concordancia con las líneas estratégicas de la organización. Por ende, en la siguiente tabla se realiza una propuesta para la evaluación del desempeño, un modelo diseñado desde los objetivos estratégicos de la organización, los perfiles y tareas que deberían desarrollar los colaboradores para el cumplimiento de dichos objetivos, en la tabla se encuentran explicadas para cada objetivo el área que se considera responsable del mismo, tres tareas a desarrollar, un indicador a cumplir y la metodología de socialización, capacitación y evaluación, como procesos complementarios de la evaluación del desempeño. Se proyecta que este formato tenga un proceso de revisión y supervisión para posibles cambios y su posterior implementación en la Fundación, la propuesta es que este modelo sea replicado.

Tabla 3. Matriz de evaluación de desempeño

| 1. Objetivos estratégicos de la empresa | 2. Área responsable | 3. actividad a realizar para cumplir el objetivo estratégico | | | 4. Indicadores | 5. Proceso de socialización de responsabilidades | 6. Proceso de capacitación | | 7. Método de evaluación de desempeño | 8. Calificación |
|---|-------------------------|--|---|--|--|---|--|--|--|---|
| | | Tarea 1 | Tarea 2 | Tarea 3 | | | F. Inicio | F. Final | | |
| Consolidar y ampliar la prestación de nuestro servicio misional | Dirección General | Consolidar los servicios ofrecidos por la fundación en los diferentes territorios Antioqueños. | Proyectar una atención en aquellos municipios de Antioquia donde FAN aún no tiene presencias. | Continuar ofreciendo servicios de calidad, a las poblaciones menos favorecidas de Antioquia. | Capacidad para realizar las gestiones pertinentes, que le permitan cumplir los objetivos trazados. | Se espera que el colaborador busque estrategias que le permitan alcanzar los objetivos trazados, dando cumplimiento a las tareas. | Una vez se den por iniciadas las actividades en la fundación – Inicio de año | Cuando se den por culminado el programa en el año – Fin de año | *Revisión del cumplimiento de las tareas *Evaluación de desempeño | Comportamiento designado de 1 a 10, siendo 1 la nota mínima y 10 la designación más alta. |
| Consolidar una red de aliados. | Coordinación Pedagógica | Buscar aliados estratégicos que permitan la proyección de nuevos programas | Fortalecer las alianzas actuales con los diferentes aliados. | Implementar estrategias que permiten la proyección continua de los aliados con la fundación. | Competencias para implementar estrategias orientadas a la consolidación de aliados. | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Desarrollar y cultivar nuestro talento humano | Recursos Humanos | Realizar procesos de selección efectivos, enfocados en un talento humano, con misión misional al servicio social. | Promover procesos de cualificación al talento humano, en temas de integres general. | Brindar espacios de promoción del bienestar laboral. | Proponer estrategias que permitan cualificar al talento humano. | | | | | |
| Desarrollar sostenibilidad operativa para una mayor competitividad | Finanzas | Estar a la vanguardia con los procesos financieros de la fundación. | Distribución adecuada de los recursos financieros en de la Fundación. | Proponer acciones lleven a la Fundación a ser competeten ante otras fundaciones, como opción de elección para los diversos programs de atención a las niñez. | Destreza para distribuir adecuadamente los recursos económicos de la organización, bajo los lineamiento legales. | | | | | |

Fuente: Creación propia

7.3.1 Glosario de términos Evaluación del desempeño por competencias

7.3.1.1 Evaluación de Desempeño por competencias:

A concepto de Campuano en el 2004 La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

Según Gil en el 2007 La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo

7.3.1.2 Competencias

Según Campuano en el 2004 “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

Citado por Gil en el 2007 La competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982), como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

7.3.1.3 Desempeño

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa (Gil, 2007).

Según Robbins (2004) citado por Pedraza (2010) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

7.3.1.4 Motivación

Chiavenato (2000a: 68), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. Citado por Coromoto 2017.

Delgado (1999: 56), define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. Citado por Coromoto 2017.

González (2008: 52), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la

personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción. Citado por Coromoto 2017.

Referencias Bibliográficas

- Alveiro Montoya, César (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. Revista Científica "Visión de Futuro", 11(1), .[fecha de Consulta 18 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Barón, P. (2017). Impacto del desempeño laboral en la toma de decisiones a nivel estratégico. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá: Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16133/BaronHerna;jsessionid=2D41CDC74604740E768BFEBBC881518A?sequence=1>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y
- Calderón., K. A. (2014). *Motivación y productividad laboral*. Campus de Quetzaltenango.: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades
- Camero, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. Universidad Nacional Experimental, Venezuela. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competiciones_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos
- Capuano, Andrea Miriam (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13),139-150.[fecha de Consulta 18 de Noviembre de 2020]. ISSN: 0329-3475. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Coromoto, H. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific - Artículo Arbitrado - Registro nº: 295-14548 - pp. BA2016000002 - Vol. 3, N°7. Recueperado de <file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=748601>

Fundación de Atención a la Niñez. (2020). Reseña y objetivos de la Fundación FAN.

Recuperado de <http://www.fan.org.co/>

García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables.

Universidad de Valladolid: España. Recuperado de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFGB.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gil Flores, Javier (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, 10(),83-106.[fecha de Consulta 19 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1139-613X.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

González, D. (2008). Libro Psicología de la motivación. Editorial Ecmec. La Habana.

Recuperado de <http://newpsi.bvs->

psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf

Hernández, R & Collado, C. (S. F). Metodología de la investigación, sexta Edición. Recuperado de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández, S. (2010). Metodología de la Investigación. México: Interamericana Editores, S.A

ICBF. (2006). Código de Infancia de Adolescencia.

https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1098_2006.htm

Mendoza, 2012. Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Universidad Nacional de Cuyo. (Bogotá, MC Graw Hill, 5ta

Edición, 2001) pág. 354. Recuperado de

https://ediunc.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

Ministerio de Trabajo. (2004). Ley 909. Colombia. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Ministerio de Trabajo. (2015). Evaluación del desempeño. Colombia. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+DE+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCI%25C3%2593N+P%25C3%2593ABLICA.pdf>

Organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 143-185. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cff18bf1-7081-47cf-88ad-8f85f50c43a6%40sessionmgr4008>

Pedraza, E; Amaya, G & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista De Ciencias Sociales. V. XVI, N° 3. Universidad del Zulia: Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pedraza, Esperanza, & Amaya, Glenys, & Conde, Mayrene (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI(3),493-505.[fecha de Consulta 19 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Peña, C & Jaén M. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia ICA, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Ramírez, R & Abreu, L. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos

Rodríguez, I. (2017). Evaluación de desempeño. ICADE Business School. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>

Rodríguez, I (2017). Evaluación de desempeño. Icade Business School. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>

Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=52916>

Torrecilla, O. D. (2005). Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral. Scielo, 17-18.

Van Der (2005) Gestión y gerencias empresariales Eco ediciones.

<http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Gestion-y-gerencia-empresariales-Vista-preliminar-del-libro.pdf>

Vega,G; Avila,J & Vega, A. (2014). paradigmas en la investigación. enfoque cuantitativo y cualitativo. Revista European Scientific Journal. V.10 N°15. Universidad Autónoma de Querétaro: México. Recuperado de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/61258898/3477-1-10011-1-10-2014053020191118-44529-1gutn4z.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPARADIGMAS_EN_LA_INVESTIGACION._ENFOQUE.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200218%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200218T024416Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=f9c32dcc82a8433018465e35e49ee06e1b48d4bf3b35463f80d862d38aa63aad

Veiga. R (2011), revista abc de economía, tema productividad laboral.

<http://revistaentornoempresarial.com/index.php/productividad-laboral>

Velásquez, E. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. Universidad De Trujillo, Perú. Recuperado de <http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5994/Tesis%20Doctorado%20-%20Nazareth%20Vel%c3%a1squez%20Peralta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas Grupo Focal:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de inducción y reinducción que utilizó la empresa al momento del enganche en la empresa y en los procesos de actualización de conocimiento?
2. ¿En su desempeño laboral realiza las funciones para las que fue contratado? ¿O Consideras que realizas muchas más cosas?
3. ¿Cuéntenos si a usted regularmente se le informa sobre el desempeño o resultados que su jefe inmediato espera de usted respecto a las funciones que desempeña?
4. ¿Cuáles son las actividades en las que es mejor evaluada? y ¿cuáles son las actividades en las que es peor evaluada?
5. ¿Cómo se siente cuando te evalúan y te hacen saber el nivel de su desempeño?
6. ¿Háblame de una de tus experiencias favoritas de trabajo en equipo y de lo que aportaste tú?
7. ¿Cómo es tu desempeño laboral cuándo te consideras bien evaluado(a)? o cuando consideras que eres mal evaluado?
8. ¿Cómo consideras la gestión del gerente y de tu jefe inmediato?
9. ¿Consideras que la organización/ tu jefe inmediato toma en consideración tu opinión para la toma de decisiones?

Anexo 2

Análisis de los datos:

| MATRIZ DE MÚLTIPLE ENTRADA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|---|--|
| Preguntas | Preguntas formuladas | | | | | | | | | | | | | | | COINCIDENCIAS | DIFERENCIAS | |
| | Asistente 1 | Asistente 2 | Asistente 3 | Asistente 4 | Asistente 5 | Asistente 6 | Asistente 7 | Asistente 8 | Asistente 9 | Asistente 10 | Asistente 11 | Asistente 12 | Asistente 13 | Asistente 14 | Asistente 15 | | | |
| 1. ¿Cómo ha sido el proceso de inducción y reincusión que utilizó la empresa al momento del enganche en la empresa y en los procesos de actualización de conocimiento? | Fueron muy oportunos y claros, me sirvieron para estar más segura al momento de ejecutar mis funciones. | Ha habido gran acompañamiento en los procesos por parte del equipo interdisciplinario, pero a su vez este acompañamiento no solo debe ser por parte de ellos, sino también por parte del empleador donde brinden espacios de formación constante donde se oriente al que hacer docente frente a los diferentes procesos. | En el componente de salud y nutrición han habido muchos cambios que se han ido implementando (Generalmente sin previa capacitación). | Regular | Bueno | Las cosas siempre son con premuras y se da por omisión la información | Ha sido un proceso constante de aprendizajes. | En el inicio si hubo inducción pero muy rápida y con muchas cosas por aprender, pero luego todo ha sido aprender y desaprender | Cuando entre a mi trabajo si tuve un espacio de inducción, pero no de reincusión. | La inducción a sido buena | Ha sido algo difícil, pues siempre hay cosas que cambiar, casi nada es igual. | En la inducción me explicaron mis funciones, pero en camino he ido aprendiendo nuevas cosas. | si he tenido inducción y reincusión en algunos casos. | Claro al ingresar me hicieron inducción. | En el proceso me han orientado mi quehacer, pero hay cosas que me toca aprender por si misma o por orientación de mis compañeras. | *Si ha existido un proceso de inducción al ingreso a la empresa. *Han hecho procesos de reincusión en algunos casos, cuando se considera necesario. *Los empleados aprenden por si solos, en ocasiones sin reincusión. *Generalmente, las cosas se deben de hacer con premura (De ya, pa Ya) | | |
| 2. ¿En su desempeño laboral realiza las funciones para las que fue contratado? ¿Consideras que realizas muchas más cosas? | Siento que realicé muchas funciones, debido a que tenía a cargo diferentes municipios los cuales, los mismos que sumaban muchas familias usuarias, por lo que se notaba mucha carga laboral. | si, se realizan las funciones para que las fui contrata. En algunas ocasiones se realizan otras actividades pero son esporádicas, pienso que es normal en cualquier otro empleo, lo importante es la actitud | Se me asignaron unas funciones, que a medida que pasa el tiempo se han ido aumentando por la situación actual y por otras circunstancias. | Mas | Considero que me desempeño dentro de lo que consideran a mi contratación. | Muchas mas | Si | Generalmente si hago muchas funciones. | Hay muchas responsabilidades, pero creo que es normal | En general hay cosas que en un inicio no me dijeron que eran mi responsabilidad, pero ahora si. | si | Si en el contrato habian unas funciones y en mi quehacer han surgido otras. | Pues... En general las funciones que desarrollo han surgido sobre la marcha. | En mi labor desarrollo las funciones contratadas. | Siii, desarrollo muchas más funciones de las contratadas. | *Se realizan más funciones de las estipuladas. *En la marcha han surgido más funciones de las contratadas. *Las responsabilidades han cambiado, en el ejercicio de labor. | | |
| 3. ¿Cuántas veces se le informa sobre el desempeño o resultados que su jefe inmediato espera de usted respecto a las funciones que desempeña? | Si | Dos veces en el año se realiza la evaluación de desempeño orientada por mi jefe inmediato, en la cual, ella me manifiesta cómo es el desempeño de mis labores. | Si, el jefe inmediato esta constantemente acompañando el proceso dentro y fuera de campo, así mismo realiza las sugerencias, recomendaciones y felicitaciones en el momento dado. | No | Poco | Cuando realizan la evaluación de desempeño, se realiza en un espacio de conversación y realiza la devolución. | Por lo general mi jefe inmediato intenta hacerme devolución, frente a mis funciones y responsabilidades. | Si | La verdad no | Si hay devolución en los momentos que desarrollan la evaluación de desempeño. | Casi, siempre si | Me jefe inmediata se muestra muy cercana con nosotros y por lo general nos hace devoluciones asertivas en los encuentros. | En el tiempo que llevo, mi jefe en los momentos que considera hace las devoluciones pertinente. | si, cuando me hicieron me han evaluado me han hecho la devolución frente mi labor. | Si | *La jefe inmediata intenta dar retroalimentación a la labor de los empleados. | *No siempre se retroalimenta el comportamiento o las funciones de los empleados | |
| 4. ¿Cuáles son las actividades en las que es mejor evaluado? y ¿cuáles son las actividades en las que es peor evaluado? | No se | Pienso que mi evaluación es coherente a lo que tengo que mejorar y lo que hago bien | Cumplimiento - comunicación asertiva | Creatividad. Peor en comunicación | Mejor evaluada: compromiso, dedicación, interés, disposición y la buena actitud. | Creatividad, recursividad, trabajo en equipo. No diría peor evaluada pero si debería compartir con los demás compañeros del equipo de trabajo actividades mágicas que se realizan con las familias para que ellos lo realicen y | Mejor evaluada: responsabilidad, compromiso y cumplimiento. Peor evaluada: No decir las cosas que me afectan o con las que no estoy de acuerdo | En las que competen directamente a mi labor. | soy evaluado mejor en el compromiso y no tanto en comunicación. | Liderazgo: Asertividad | Me evaluan mejor en responsabilidad y compromiso con mi labor, no tanto asertividad o | Me fortalece es el trabajo en equipo, pero debo mejorar en la comunicación no verbal. | Capacidad para comunicar y expresar lo que siento. | Debo fortalecer en el compromiso con la entrega oportuna de mis obligaciones y a mejorar la asertividad en la comunicación. | Bien evaluado en Compromiso y capacidad para proponer nueva estrategias y a mejorar la asertividad en la comunicación. | *Mejor Evaluado: Compromiso, trabajo en equipo, Interés, Disposición. *A mejorar: Comunicación. | | |
| 5. ¿Cómo se siente cuando te evalúan y te hacen saber el nivel de su desempeño? | Asustada | Me siento satisfecha porque es la manera de saber qué aspectos tengo que mejorar y cuales son de mi mejor desempeño | Un poco de intimidación | Bien | Motivado a seguir dando lo mejor de mi para beneficio de la comunidad. | Me agradan estos espacios de evaluación es un aprendizaje continuo. | Es incómodo por que no sabes como te percibe la persona que te evalúa y lo que perciben del trabajo que se viene haciendo. | En un inicio uno se siente muy asustado, pero luego se va relajando al ver que es más un | Con nervios | La evaluación no deja de ser intimidante e incómoda. | En general me siento bien. | Es normal, porque es un espacio donde se te olvida que estas siendo evaluado. | Muy asustado, porque la evaluación no deja de ser preocupante por saber si lo ha hecho bien o | Ansioso | Es angustiante y no no vela hora de salir de eso. | *Nervios, ansiedad, susto. | *Sentirse bien y cómodo. | |
| 7. ¿Cómo es tu desempeño laboral cuando te consideras bien evaluado(a)? o cuando consideras que eres mal evaluado? | Igual o mejor | En lo posible trato de evaluar los aspectos a mejorar, sin dejar que me afecte mi desempeño laboral independiente del resultado de la evaluación | Buenas apreciaciones | Cuando soy bien evaluada, me siento motivada, cuando mal evaluada pierdo | Bien evaluado: se basa en el ánimo, alegría y tranquilidad. | Como seres humanos intentamos dar siempre lo mejor de si, pero debemos estar en pro de mejoras para nuestro que hacer. | Si eres bien evaluado es una motivación para continuar y seguir mejorando. Si la persona que te evalúa solo se enfoca en lo malo del desempeño, es muy | Depende del resultado o de los que me digan, porque uno se motiva o se desmotiva. | En general Bien. | Después de la evaluación intento mejorar los aspectos que me recomendaron, para | Me motivo a seguir fortaleciendo mi labor. | Busco estrategias para mejorar lo que tenga que mejorar y fortalecer en los aspectos que me felicitaron. | Uno sale muy motivado, porque intentan resaltarle lo bueno más que lo malo. | Me motivo a seguir adelante y mejorar cada vez más. | En ocasiones me desmotivo, orque cosas que creo que hago bien no son valoradas. | *Motivación. *Ganas de Mejorar. *Fortalecer los aspectos de mejora. *Impulsar acciones que se desarrollan adecuadamente. | | |
| 8. ¿Cómo consideras la gestión de tu jefe inmediato? | Muy Buena | Excelente | Buena | Del mio jefeje Regular | Oportuna y eficaz, mejorando nuestro bienestar laboral. | Excelente, yo que es una persona humana, siempre esta al tanto de todo lo que sucede a nivel laboral y personal de sus empleados. | Buena | Súper. | Ella intenta siempre dar respuesta a todo y ser oportuna | Buena. | Oportua. | Es muy cercana e intenta gestionar y viabilizar siempre los procesos. | Excelente. | Es una jefe con la cual se puede conversar y contar mi punto de vista | Me jefe inmediata, a veces no es muy asertiva. | *Buena. *Excelente. *Oportuna. *Asertiva. | *Poco asertiva. | |
| 9. ¿Consideras que la organización/ tu jefe inmediato toma en consideración tu opinión para la toma de decisiones? | La jefe inmediata si trata de tener en cuenta mi opinión | Considero que no es importante ya que somos un equipo, en dónde lo más importante es el colectivo no lo individual | Casi siempre | Jejejeje la mia no | De acuerdo a la necesidad que se presente, si. | Eso ha sido en gran parte el éxito del equipo de trabajo, la comunicación asertiva. | Pienso que las decisiones las toma la coordinación general. | En ocasiones si son tomadas mis opiniones, pero intentan ponerlas en consideración de todos el equipo. | Cuando me preguntan mi opinión doy ideas, pero no siempre son tomadas | Es muy difícil que todas mis opiniones sean validadas o tomadas en cuenta. | Es muy difícil opinar cuando todas las ideas y terminas implementando la que | La coordinadora general es quien al final modifica todas las ideas y terminas implementando la que | Por lo general me escuchan, pero no todas mis propuestas se ponen en práctica. | Si | Hay muchas decisiones en las que no se tiene en cuenta lo que nosotros pensamos. | *Si son tomadas en cuenta las ideas o propuestas. *Las ideas son escuchadas, pero no siempre puestas en práctica. | *No son tomadas en cuenta las ideas de los colaboradores. *Solo hay una persona que toma las decisiones y las cosas se hacen como les | |

MATRIZ DE MÚLTIPLE ENTRADA

Preguntas formuladas

| Preguntas | Asistente 1 | Asistente 2 | Asistente 3 | Asistente 4 | Asistente 5 | Asistente 6 | Asistente 7 | Asistente 8 | Asistente 9 | Asistente 10 | Asistente 11 | Asistente 12 | Asistente 13 | Asistente 14 | Asistente 15 | COINCIDENCIAS | DIFERENCIAS |
|---|--|---|---|----------------|--------------|--|--|---|--|----------------------------------|--|---|--|---|--|---|-------------|
| <p>1. ¿Cómo ha sido el proceso de inducción y reincidencia que utilizó la empresa al momento del enganche en la empresa y en los procesos de actualización de conocimiento?</p> | <p>Fueron muy oportunos y claros, me sirvieron para estar más segura al momento de ejecutar mis funciones.</p> | <p>Ha habido gran acompañamiento en los procesos por parte del equipo interdisciplinario, pero a su vez este acompañamiento no solo debe ser por parte de ellos, sino también por parte del empleador donde brindan espacios de formación constante donde se orientan al que hacer docente frente a</p> | <p>En el componente de salud y nutrición han habido muchos cambios que se han ido implementando (Generalmente sin previa capacitación).</p> | <p>Regular</p> | <p>Bueno</p> | <p>Las cosas siempre son con premuras y se da por vía la información</p> | <p>Ha sido un proceso constante de aprendizajes.</p> | <p>En el inicio si hubo inducción pero muy rápida y con muchas cosas por aprender, pero luego todo ha sido aprender y desaprender</p> | <p>Cuando entro a mi trabajo si tuve un espacio de inducción, pero no de reincidencia.</p> | <p>La inducción a sido buena</p> | <p>Ha sido algo difícil, pues siempre hay cosas que cambiar, casi nada es igual.</p> | <p>En la inducción me explicaron mis funciones, pero en camino he ido aprendiendo nuevas cosas.</p> | <p>si he tenido inducción y reincidencia en algunos casos.</p> | <p>Claro al ingresar me hicieron inducción.</p> | <p>En el proceso me han orientado mi quehacer, pero hay cosas que me toca aprender por si misma o por orientación de mis compañeras.</p> | <p>*Si ha existido un proceso de inducción al ingreso a la empresa. *Han hecho procesos de reincidencia en algunos casos, cuando se considera necesario. *Los empleados aprenden por si solos, en ocasiones sin reincidencia. *Generalmente, las cosas se deben de hacer con premura (De ya, pa Ya)</p> | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|-----|---|------------|----|--|---|---|----|---|--|---|--|---|--|
| | | los diferentes procesos | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ¿En su desempeño laboral realiza las funciones para las que fue contratado? ¿O Consideras que realizas muchas más cosas? | Siento que realizó muchas funciones, debido a que tenía a cargo diferentes municipios los cuales, los mismos que sumaban muchas familias usuarias, por lo que se notaba mucha carga laboral. | si, se realizan las funciones para que las fui contrata. En algunas ocasiones se realizan otras actividades pero son esporádicas, pienso que es normal en cualquier otro empleo, lo importante es la actitud | Se me asignaron unas funciones, que a medida que pasa el tiempo se han ido aumentando por la situación actual y por otras circunstancias. | Mas | Considero que me desempeño dentro de lo que consideren a mi contratación. | Muchas mas | Si | Generalmente si hago muchas funciones. | Hay muchas responsabilidades, pero creo que es normal | En general hay cosas que en un inicio no me dijeron que eran mi responsabilidad, pero ahora si. | si | Si en el contrato habian unas funciones y en mi quehacer han surgido otras. | Pues... En general las funciones que desarrollo han surgido sobre la marcha. | En mi desarrollo las funciones de las contrataciones. | Siii, desarrollo muchas funciones de las contrataciones. | *Se realizan más funciones de las estipuladas. *En la marcha han surgido más funciones de las contratadas. *Las responsabilidades han cambiado, en el ejercicio de labor. | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|--|---|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| <p>3. ¿Cuéntenos si a usted regularmente se le informa sobre el desempeño o resultados que su jefe inmediato espera de usted respecto a las funciones que desempeña?</p> | Si | <p>Dos veces en el año se realiza la evaluación de desempeño orientada por mi jefe inmediato, en la cual, ella me manifiesta cómo es el desempeño de mis labores.</p> | <p>Si, el jefe inmediatamente esta constantemente acompañando el proceso dentro y fuera de campo, así mismo realiza las sugerencias, recomendaciones y felicitaciones en el momento dado.</p> | No | Poco | <p>Cuando realiza la evaluación de desempeño, se realiza en un espacio de conversación y realiza la devolución.</p> | <p>Por lo general mi jefe inmediata intenta hacerme devoluciones, frente a mis funciones y responsabilidades.</p> | Si | La verdad no | <p>Si hay devoluciones en los momentos que desarrollan la evaluación de desempeño.</p> | Casi, siempre si | <p>Mi jefe inmediata se muestra muy cercana con nosotros y por lo general nos hace devoluciones asertivas en los encuentros.</p> | <p>En el tiempo que llevo, mi jefe en los momentos que considero que hace las devoluciones pertinente.</p> | <p>si, cuando me hicieron me han evaluado me han hecho la devolución frente mi labor.</p> | Si | <p>*La jefa inmediata intenta dar retroalimentación a la labor de los empleados.</p> | <p>*No siempre se retroalimenta el comportamiento o las funciones de los empleados</p> |
| <p>4. ¿Cuáles son las actividades en las que es mejor evaluada? y ¿cuáles son las actividades en las que es peor evaluada?</p> | No se | <p>Pienso que mi evaluación es coherente a lo que tengo que mejorar y lo que hago bien</p> | <p>Cumplimiento - comunicación asertiva</p> | <p>Creatividad. Peor en comunicación</p> | <p>Mejor evaluada: compromiso, dedicación, interés, disposición y la buena actitud.</p> | <p>Creatividad, recursividad, trabajo en equipo. No diría peor evaluada pero si debería compartir con los demás compañeros</p> | <p>Mejor evaluada: responsabilidad, compromiso y cumplimiento. Peor evaluada: No decir las cosas que me afectan o con las que no estoy de acuerdo</p> | <p>En las que competo directamente a mi labor.</p> | <p>soy evaluado mejor en el compromiso y no tanto en comunicación.</p> | <p>Liderazgo: Asertividad</p> | <p>Me evalúan mejor en responsabilidad y compromiso con mi labor, no tanto asertividad o comunicación.</p> | <p>Mi fortaleza es el trabajo en equipo, pero debo mejorar en la comunicación no verbal.</p> | <p>Capacidad para comunicar y expresar lo que siento.</p> | <p>Debo fortalecer en el compromiso con la entrega oportuna de mis obligaciones contractuales.</p> | <p>Bien evaluado en Compromiso y capacidad para proponer nuevas estrategias y a mejorar la asertividad en la comunicación.</p> | <p>*Mejor Evaluado: Compromiso, trabajo en equipo, Interés, Disposición. *A mejorar: Comunicación</p> | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---|-------------------------|------|--|---|--|---|-------------|--|----------------------------|---|---|---------|---|----------------------------|--------------------------|
| | | | | | | ñeros del equipo de trabajo actividades mágicas que se realizan con las familias para que ellos lo realicen y puedan replicar | | | | | | | | | | | |
| 5. ¿Cómo se siente cuando te evalúan y te hacen saber el nivel de su desempeño? | Asustada | Me siento satisfecha porque es la manera de saber qué aspectos tengo que mejorar y cuales son de mi mejor desempeño | Un poco de intimidación | Bien | Motivada a seguir dando lo mejor de mi para beneficio de la comunidad. | Me agrada en estos espacios de evaluación es un aprendizaje continuo. | Es incómodo por que no sabes como te percibe la persona que te evalúa y lo que perciben del trabajo que se viene haciendo. | En un inicio uno se siente muy asustado, pero luego se va relajando al ver que es más un conversatorio. | Con nervios | La evaluación no deja de ser intimidante e incómoda. | En general me siento bien. | Es normal, porque es un espacio donde se te olvida que estas siendo evaluado. | Muy asustado, porque la evaluación no deja de ser evaluación y uno se preocupa por saber si lo ha hecho bien o mal. | Ansioso | Es angustiante y no no vela hora de salir de eso. | *Nervios, ansiedad, susto. | *Sentirse bien y cómodo. |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|---|-----------------------------|---|--|---|---|--|-------------------------|--|---|---|---|--|---|---|---------------------------------------|
| <p>7. ¿Cómo es tu desempeño laboral cuándo te consideras bien evaluado(a)? o cuando consideras que eres mal evaluado?</p> | <p>Igual o mejor</p> | <p>En lo posible trato de evaluar los aspectos a mejorar, sin dejar que me afecte mi desempeño laboral independiente del resultado de la evaluación</p> | <p>Buenas apreciaciones</p> | <p>Cuando soy bien evaluada, me siento motivada, cuando mal evaluada pierdo interés</p> | <p>Bien evaluado: se basa en el ánimo, alegría y tranquilidad.</p> | <p>Como seres humanos intentamos dar siempre lo mejor de sí, pero debemos estar en pro de mejoras para nuestro que hacer.</p> | <p>Si eres bien evaluado es una motivación para continuar y seguir mejorando. Si la persona que te evalúa solo se enfoca en lo malo del desempeño, es muy desmotivante. Considero que es muy importante que se digan tanto las cosas buenas como las malas y te permitan dar tu punto de vista, lo que opinas, piensas y tienes para decir.</p> | <p>Depende del resultado o de los que me digan, porque uno se motiva o se desmotiva.</p> | <p>En general Bien.</p> | <p>Después de la evaluación intento mejorar los aspectos que me recomendaron, para dar lo mejor de si.</p> | <p>Me motiva a seguir fortaleciendo mi labor.</p> | <p>Busco estrategias para mejorar lo que tenga que mejorar y fortalecer en los aspectos que me felicitaron.</p> | <p>Uno sale muy motivado, porque intento resaltarle lo bueno más que lo malo.</p> | <p>Me motiva a seguir adelante y mejorar cada vez más.</p> | <p>En ocasiones me desmotivo, porque creo que hago bien no son valoradas.</p> | <p>*Motivación. *Ganas de Mejorar. *Fortalecer los aspectos de mejora. *Impulsar acciones que se desarrollan adecuadamente.</p> | <p>*Desmotivación. *Angustia.</p> |
|---|----------------------|---|-----------------------------|---|--|---|---|--|-------------------------|--|---|---|---|--|---|---|---------------------------------------|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--------------|------------------------|--|---|---|---|--|---|--|---|--|---|---|--|--|
| 8. ¿Cómo consideras la gestión de tu jefe inmediato? | Muy Buena | Excelente | Buena | Del mio jejeje Regular | Oportuna y eficaz, mejorando nuestro bienestar laboral | Excelente, ya que es una persona humana, siempre esta al tanto de todo lo que sucede a nivel laboral y personal de sus empleados. | Buena | Súper. | Ella Intenta siempre dar respuesta a todo y ser oportuna | Buena. | Oportuna | Es muy cercana e intenta gestionar y vialibilizar siempre los procesos. | Excelente. | Es una jefe con la cual se puede conversar y contar mi punto de vista | Mi jefe inmediato, a veces no es muy asertiva | *Buena. *Excelente. *Oportuna. *Asertiva. | *Poco asertiva. |
| 9. ¿Consideras que la organización/ tu jefe inmediato toma en consideración tu opinión para la toma de decisiones? | La jefe inmediata si trata de tener en cuenta mi opinión | Consideró que no es importante ya que somos un equipo, en dónde lo más importante es el colectivo no lo individual | Casi siempre | Jejejeje la mia no | De acuerdo a la necesidad que se presente, si. | Eso ha sido en gran parte el éxito del equipo de trabajo , la comunicación asertiva. | Pienso que las decisiones las toma la coordinación general. | En ocasiones si son tomadas mis opiniones, pero intento ponerlas en consideración de todos el equipo. | Cuando me preguntan mi opinión doy ideas, pero no siempre son tomadas encuentra. | Es muy difícil que todas mis opiniones sean validadas o tomadas encuenta. | Es muy difícil opinar cuando como tantos o cuando hay tantas percepciones. | La codinadora general es quien al final modifica todas las ideas y termina implementando la que ella desea. | Por lo general me escuchan, pero no todas mis propuestas se ponen en práctica. | Si | Hay muchas decisiones en las que no se tiene encuenta lo que nosotros pensamos. | *Si son tomadas en cuenta las ideas o propuestas. *Las ideas son escuchadas, pero no siempre puestas en práctica. | *No son tomadas en cuenta las ideas de los colaboradores. *Solo hay una persona que toma las decisiones y las cosas se hacen como les parece. |