



## 2. Diseño e implementación de un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente de la Universidad Adventista del Plata

Design and Implementation of a Performance Evaluation Model  
for the Non-Teaching Staff of Universidad Adventista del Plata

Desenho e implementação de um modelo de avaliação de desempenho  
para empregados não docentes da Universidad Adventista del Plata

Alejandro Nicolás Quaranta

<https://orcid.org/0009-0006-5444-9999>

Universidad Adventista del Plata  
Libertador San Martín, Argentina  
[nicolas.quaranta@uap.edu.ar](mailto:nicolas.quaranta@uap.edu.ar)

Juan Cruz Papini

<https://orcid.org/0009-0005-7916-9152>

Universidad Adventista del Plata  
Libertador San Martín, Argentina  
[juan.papini@uap.edu.ar](mailto:juan.papini@uap.edu.ar)

Dariela Escudero

<https://orcid.org/0009-0005-6045-8923>

Universidad Adventista del Plata  
Libertador San Martín, Argentina  
[dariela.escudero@uap.edu.ar](mailto:dariela.escudero@uap.edu.ar)

Valentina Vaudagna

<https://orcid.org/0009-0006-3728-3333>

Universidad Adventista del Plata  
Libertador San Martín, Argentina  
[valentina.vaudagna@uap.edu.ar](mailto:valentina.vaudagna@uap.edu.ar)

Recibido: 15 de octubre de 2024

Aceptado: 7 de enero de 2025



## Resumen

El objetivo del presente trabajo científico fue diseñar, desarrollar e implementar un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente de una universidad privada confesional ubicada en la provincia de Entre Ríos, mediante un enfoque descriptivo y cualitativo basado en la participación de un equipo de expertos y en la aplicación de una prueba piloto a una muestra de nueve participantes. El modelo de evaluación de desempeño se confeccionó según cinco componentes principales: (a) motivación intrínseca, (b) valoración de las funciones y actividades del puesto en función del perfil estructurado por competencias (PEC) del cargo, (c) desarrollo de competencias, (d) objetivos para desarrollar y (e) focos de desarrollo. Los resultados mostraron que el proyecto cumplió con las expectativas organizacionales y fue percibido como satisfactorio, lo que sugiere que es un impulsor de la mejora del desempeño del personal no docente en la universidad y, por ende, del ambiente laboral.

## Palabras claves

Evaluación de desempeño – Construcción de un modelo de evaluación de desempeño – Gestión del talento humano – Intervención organizacional

## Abstract

The objective of this scientific work was to design, develop, and implement a performance review model for non—teaching staff at a private confessional university located in the province of Entre Ríos, through a descriptive qualitative study based on the participation of a team of experts and a pilot test with a sample of nine participants. The performance review model was created based on five main components: (a) intrinsic motivation; (b) assessment of the functions and activities of the position, based on the profile structured by competencies (PEC); (c) skills development; (d) objectives to be developed, and (e) development goals. The results showed that the project met organizational expectations and was perceived as satisfactory, which suggests that it is a driver for improving the performance of non—teaching staff at the university and, therefore, the work environment.

## Keywords

Performance review – Construction of performance evaluation model – Human talent management – Organizational intervention

## Resumo

O objetivo deste trabalho científico foi conceber, desenvolver e implementar um modelo de avaliação de desempenho do pessoal não docente de uma universidade confessional privada localizada na província de Entre Ríos, através de uma pesquisa descritiva qualitativa baseada na participação de uma equipa de peritos e de um teste piloto com uma amostra de nove colaboradores. O modelo de avaliação de desempenho foi desenvolvido com base em 5 componentes principais: (a) motivação intrínseca; (b) avaliação das funções e atividades do cargo, conforme o perfil estruturado por competências (PEC); (c) desenvolvimento de competências; (d) objetivos a desenvolver e (e) objetivos de desenvolvimento. Os resultados mostraram que o projeto atendeu às expectativas organizacionais e foi percebido como satisfatório, o que sugere ser um impulsionador da melhoria do desempenho do pessoal não docente da universidade e, portanto, do ambiente de trabalho.

## Palavras-chave

Avaliação de desempenho – Construção de um modelo de avaliação de desempenho – Gestão de talentos humanos – Intervenção organizacional

## Introducción

El área de recursos humanos es estratégica para una organización que tiene como finalidad el desarrollo de cada uno de sus colaboradores, con el fin de generar una sinergia positiva y alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de manera eficiente.

Este desarrollo en particular es un concepto amplio que incluye mejorar y potenciar cada una de las competencias de los colaboradores, combinar los atributos de cada uno de ellos y catalizar los recursos para mejorar así las habilidades blandas (Agreda, 2022).

La evaluación del desempeño genera beneficios, puesto que contribuye a mejorar la gestión de los recursos humanos, detectar necesidades de capacitación, fortalecer la vinculación entre colaborador y líder y optimizar el ambiente laboral, entre otros.

La autoevaluación es un método en el que el mismo colaborador evalúa su desempeño en función de ciertos parámetros previamente establecidos. Aunque este método no debería ser exclusivo, su finalidad es educativa, ya que posibilita que la persona pueda, de manera reflexiva y autocrítica, valorar su desempeño, sus puntos fuertes y débiles, como así también contrastar su rendimiento con la misión y los objetivos de la organización. La reflexión personal documentada es la base de la formación basada en competencias (Morán-Barrios, 2016).

Existen diversas técnicas y herramientas que pueden aplicarse a la evaluación del desempeño con finalidades específicas y concretas (Morán-Barrios, 2016). Se espera que el instrumento se adecue a cada organización y al nivel de comprensión y madurez de los colaboradores, a fin de obtener información fiable sobre la percepción del desempeño. Ninguna técnica es perfecta, cada una posee ventajas y desventajas (Werther y Davis, 2008).

El presente proyecto se propuso como objetivos diseñar un modelo de evaluación de desempeño ajustado a las necesidades puntuales de la organización analizada y establecer un mecanismo eficiente de implementación, que incluya estrategias adecuadas de comunicación y procesos efectivos de capacitación.

La muestra piloto estuvo compuesta por trabajadores no docentes pertenecientes a la Universidad Adventista del Plata (UAP) que voluntariamente aceptaron participar en el proyecto.

La ausencia de una evaluación del desempeño adecuada a una organización limita la posibilidad del desarrollo integral de los colaboradores, ya que aquella no cuenta con información de calidad respecto del entorno laboral, el desempeño de sus integrantes o sus motivaciones intrínsecas (Sánchez-De-Roux, 2022). Al no tener información precisa, no se pueden tomar decisiones apropiadas que ayuden a la gestión eficiente de recursos humanos, lo que impacta en la motivación y productividad de los trabajadores, como así también en el clima organizacional.

La evaluación del desempeño promueve un diálogo genuino entre colaborador y líder y permite obtener información de sus motivaciones y del desarrollo de sus competencias (Caballero, 2023).

## Justificación

El proceso de evaluación del desempeño en la UAP surge como una necesidad planteada en la organización tras la redefinición de las herramientas de gestión del recurso humano. Su objetivo es responder a

las particularidades de una organización compleja, marcada por la diversidad de actividades y las distintas necesidades del personal.

## Objetivos

El objetivo general del proyecto fue diseñar, desarrollar, evaluar e implementar un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente adaptado a las necesidades de la UAP.

## Metodología

Una vez que se planteó la necesidad de crear un modelo de evaluación, se hizo una primera exploración de instrumentos ya existentes y una revisión del material bibliográfico específico. Se observó la falta de modelos que cubrieran las necesidades y expectativas institucionales, debido a la diversidad de puestos de trabajo y al sistema mixto de gestión de recursos humanos (funciones-competencias). Por esta razón, se decidió diseñar un modelo ajustado a la realidad y a las necesidades de la UAP.

Se analizaron las alternativas de diseño del modelo de evaluación del desempeño acotado al personal no docente universitario teniendo en cuenta las particularidades del grupo.

La elaboración del modelo de evaluación contempló los lineamientos de otros instrumentos de gestión del talento humano a los efectos de crear un instrumento mixto o híbrido que incluyera elementos de medición de las funciones y de las competencias, ya que la descripción de funciones abarca tanto competencias como actividades.

Dadas las particularidades y la complejidad del proceso y el modelo a diseñar, se trabajó de manera interdisciplinaria con el propósito de contemplar las distintas miradas profesionales y atender de manera más holística los objetivos planteados. Contribuyeron al proyecto docentes profesionales de psicología organizacional y un equipo de estudiantes de la carrera de Psicología, quienes hicieron que todo funcionara a modo de consultora de recursos humanos. La gerencia de recursos humanos y un equipo técnico de profesionales de la Dirección de Evaluación Institucional (DEI) estuvieron a cargo de supervisar y contribuir al proceso general.

El modelo diseñado se designó “Autopercepción de la experiencia laboral”. Considerando el objetivo central de construir un diálogo efectivo entre colaborador y líder, se buscó un nombre que no generara una imagen negativa del proceso, puesto que la evaluación podría asociarse con una connotación poco amigable. Cabe señalar que la designación debía también reflejar el carácter del modelo fundamentado en la autoevaluación.

El proceso de diseño contempló las siguientes etapas:

1. Revisión bibliográfica.
2. Conformación de un equipo interdisciplinario para la construcción del modelo.
3. Evaluación realizada por jueces expertos sobre la consistencia, pertinencia y claridad del instrumento y los descriptores del modelo. No se llevó a cabo la validación del instrumento, puesto que no formaba parte de los objetivos del proyecto.
4. Ajuste del modelo a las sugerencias de los jueces expertos.
5. Implementación del modelo a una muestra piloto.
6. Ajuste del modelo a las sugerencias de la muestra piloto.

Luego de haber definido el instrumento, se siguieron los pasos que se describen a continuación:

1. Aprobación del instrumento por la comisión interna de la organización.
2. Información y capacitación sobre liderazgo estratégico, enfocándose en la administración del instrumento y las ventajas de implementarlo en la organización.
3. Comunicación a los miembros de la organización del proceso y sus beneficios.
4. Establecimiento de un plazo para la implementación del instrumento.
5. Implementación del modelo de evaluación de desempeño.
6. Verificación de la implementación.
7. Análisis de los resultados del proceso utilizado.
8. Generación de un informe para la administración de la UAP con los principales resultados.
9. Descripción breve de la versión final del modelo.
10. Confección de un manual para su implementación, el cual propone un mecanismo sistémico y formal para generar un diálogo abierto y constructivo entre colaborador y líder. Asimismo, pretendió ser una herramienta para potenciar o desarrollar la gestión del talento humano. Dicho manual se encuentra disponible para quienes tengan interés en replicar el estudio o implementar el modelo de evaluación.

## Resultados

En el anexo se presenta el modelo resultante del proceso implementado. Es importante señalar que el instrumento diseñado tiene los objetivos específicos y concretos de recoger información de tipo descriptiva y cualitativa y promover la vinculación entre el colaborador y el líder. Se considera que estas iniciativas pueden reflejar la percepción de los trabajadores en las áreas censadas.

Si bien el objetivo del artículo es socializar el modelo, cabe destacar que, con posterioridad, el instrumento se implementó en una muestra de mayor tamaño. Los líderes involucrados advirtieron beneficios y vieron cumplidos los objetivos por los cuales fue creado el modelo. Los colaboradores manifestaron gratitud por tener este espacio de reflexión, diálogo e interacción con el superior, en donde este podía mencionar tanto aspectos positivos de la gestión del trabajador como algunas cuestiones a mejorar. De los más de 265 colaboradores de la UAP, se obtuvo una muestra de 90 participantes.

Con base en lo expuesto con anterioridad, se concluye que el instrumento puede arrojar información útil sobre la percepción del colaborador, sus motivaciones y competencias destacadas y a desarrollar.

## Discusión

Al analizar la evaluación del desempeño como concepto, es importante comprender que, de manera consciente o inconsciente, el término genera muchas connotaciones y denotaciones. La evaluación, como término, podría denotar un enfoque negativo, pero, para la concepción actual de la gestión del talento humano, nada más alejado de lo que se pretende lograr (Alles, 2010).

La evaluación del desempeño es una posibilidad de respuesta al problema anterior. Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, se pueden establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto (Navarro, 2016).

Los *tests* de desempeño hoy forman parte del repertorio de las técnicas de evaluación y su uso es creciente. Han generado muchas expectativas por su validez aparente y sus potenciales ventajas: mayor

autenticidad mediante la emulación de situaciones reales, posibilidad de medir habilidades y competencias difíciles de evaluar con otros formatos, medición de los procesos además de los productos, su valor educativo y formativo y la detección de los progresos de aprendizaje. Todo ello hace que se consideren imprescindibles en las evaluaciones, normalmente combinados con *tests* o tareas con formatos tradicionales. Las innovaciones derivadas del uso de nuevas tecnologías ayudan a su aplicación y posibilitan evaluar nuevas competencias y dimensiones (Martínez Arias, 2010).

Existe una amplia gama de métodos de evaluación, cada uno con sus propios beneficios y limitaciones. La elección del método adecuado es el primer paso para llevar a cabo una gestión eficaz de los talentos humanos en la organización. Esta decisión estará determinada principalmente por el objetivo que motive a la empresa a realizar la evaluación del desempeño (Calle-Quezada et al., 2024). Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación, sino aquel que sea válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal (Capuano, 2004). Calle-Quezada et al. (2024) mencionan los beneficios tanto a nivel operativo como en la motivación e incremento de la productividad de los colaboradores de la organización, en la medida en que la evaluación del desempeño sea justa y se brinde una correcta retroalimentación.

Los resultados confirman declaraciones de autores como Chiavenato (2020), el cual enfatiza los beneficios de la autoevaluación desde la perspectiva del autoanálisis y de la introspección, y considera que el propio sujeto es quien debe realizar ese cambio interno y externo. Más allá de la construcción del diálogo con otros, si el colaborador no percibe la necesidad de crecimiento, es difícil que se logren cambios sustanciales y perdurables. La tendencia actual de la gestión del talento humano es poner en el centro al colaborador como actor y protagonista en el devenir de los objetivos organizacionales.

Por lo citado, se considera que la metodología sienta las bases para el desarrollo del colaborador.

## Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto, se llegó a la conclusión de que, en términos generales, este arrojó resultados positivos. En una primera instancia, como parte del proceso, se generó un instrumento de evaluación del desempeño que, si bien será mejorado en la medida que su aplicación lo demande, cubrió las expectativas y necesidades organizacionales al momento de su implementación.

Se consideraron valiosos los aportes obtenidos de la incorporación de aquellas secciones del modelo en las que los trabajadores exponen sus motivaciones intrínsecas, como así también la posibilidad de completar y medir el nivel de cumplimiento de las actividades que se realizan o de las competencias que se requieren en los casos que presentan PEC.

Se alcanzaron los objetivos previstos para la construcción e implementación del instrumento de evaluación. El proceso fue percibido por los líderes y colaboradores como una oportunidad de diálogo, cumpliéndose así otro de los objetivos del proyecto.

Luego de finalizar la implementación, se logró generar y presentar un informe final en el que se evidenciaron ciertas tendencias que destacan los beneficios y el potencial de la aplicación de la herramienta a mediano y largo plazo.

La concreción del proyecto alcanzó las metas propuestas, ya que generó un modelo de evaluación de desempeño que satisfizo las necesidades y requerimientos de la institución.

Se considera recomendable someter el instrumento a un proceso de validación. Si bien fue evaluado según el juicio de expertos de diferentes disciplinas para obtener evidencia de validación de contenido, se podría obtener evidencia de la validación de constructo con una muestra representativa de mayor tamaño.

Por otra parte, este trabajo puede servir como base para transformar tanto el instrumento como el proceso en un modelo de evaluación de desempeño por competencias. A partir de lo ya desarrollado, se podría avanzar en la creación de una versión mejorada que evolucione hacia una evaluación del desempeño completamente basada en competencias o en un proceso de evaluación 360°. Cada enfoque presenta ventajas y desafíos, por lo que se recomienda analizar cuál resulta más conveniente según el contexto y los objetivos organizacionales.

En cuanto a la implementación, se advierte la necesidad de generar nuevas estrategias para lograr una mayor adhesión al proceso. Una mayor participación de los distintos sectores del personal no docente universitario reforzaría el cumplimiento de los objetivos propuestos por el proyecto.

## Referencias bibliográficas

- Agreda, L. D. P. V. (2022). La gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. *IGOVERNANZA*, 5(18), 42-72.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Caballero, C. Y. (2023). Aprendizajes recorridos. En *La evaluación alternativa desde una mediación pedagógica basada en cooperación genuina* (pp. 89-101). Rede Unida.
- Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, S., y Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: una revisión sistemática de literatura. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), 88-117.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (6.ª ed.). McGrawHill.
- Quezada, P. A. C., Mora, R. S. J., y Barragan, M. C. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: una revisión sistemática de literatura. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), 3.
- Martínez Arias, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96.
- Morán-Barríos, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.ª parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 17(4), 130-139.
- Navarro R. S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Sebastián Navarro Rojo.
- Sánchez-De-Roux, M. M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones. *Ciencias Holguín*, 28(1), 27-43.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. MacGrawHill,