

CULTURA ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS
APRENDIZAJES

Dr. Alfredo Jiménez Eguizábal* - Mgr. Sergio Alejandro Arias Lara**
Milvia Lissette Peñaloza de Arias*** - Miguel Angel Figueroa Marcano****

RESUMEN

La evaluación de los aprendizajes, como actividad prominente de los procesos formativos por su decisiva acción pedagógica, obliga constantemente a reflexionar y debatir sobre su práctica. El hecho de que las instituciones educativas estén sometidas a constantes procesos de transformación y adaptación a un entorno cambiante, hace que se espera de la academia los aportes que conduzcan a cambios satisfactorios a nivel social. Dichos procesos crean en las organizaciones bienes morales o sociales que derivan en la formación de cultura organizacional basada en las convicciones, opiniones, prejuicios y estándares, que en la mayoría de los casos no se encuentran documentados ni registrados, pero que origina actuaciones que guían, prueban y establecen normas conductuales propias de cada institución. El presente escrito, describe la analogía existente entre el comportamiento organizacional en las empresas y los centros educativos, colocando como punto relevante la evaluación de los aprendizajes; específicamente sobre la necesidad de innovar o renovar en esta relevante actividad implícita y explícita de todo proceso educativo.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Evaluación de los Aprendizajes, Comportamiento organizacional, Innovación.

ORGANIZATIONAL CULTURE, INNOVATION AND ASSESSMENT OF
LEARNING

ABSTRACT

Assessment of learning, as a pedagogical activity of the training processes, demands on continuous reflections and debates on its practice. Based on the fact that the educational institutions are yield to face many processes of transformation, in order to be adapted to the changeable environment, which needs the academy's contributions that lead to meaningful changes on the social level. These processes generate moral and social benefits which make possible the raising of the organizational culture based on the convictions, opinions, prejudices and standards, which in most of the cases, are not documented; however, these can guide, prove and establish some behaviorist patterns in each

* Universidad de Burgos. E-mail: ajea@ubu.es

** Universidad de Los Andes. "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez". Táchira. E-mail: alsaal@yahoo.es

*** Universidad de Los Andes. "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez". Táchira. E-mail: milvialpa@yahoo.es

**** Universidad de Los Andes. "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez". Táchira. E-mail: fmiguel@ula.ve

Recibido: 14-05-10

Aceptado: 20-09-10

organization. This article describes the analogy between the organizational behaviorism in factories and educational centers, setting the assessment of learning as a relevant issue, specifically on the necessity to innovate and renew in this important implicit and explicit activity of the educational process as a whole.

Key words: organizational culture, assessment of learning, Organizational behaviorism, innovation.

CULTURA ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La cultura ha sido un concepto determinante en el desarrollo y evolución de la humanidad, los grupos humanos y las sociedades han logrado entenderse gracias a esta concepción, pues resulta ser el nervio central de las colectividades. El hombre como ser social se encuentra inmerso en ambientes donde interactúa con sus semejantes en un sinnúmero de comportamientos fundados en una serie de sistemas y subsistemas que le moldean su conducta y por ende su comportamiento. De hecho, los seres humanos viven en constantes intercambios con sus iguales bajo ciertos preceptos que caracterizan sus formas de actuar, es decir, influenciados por una cadena de suposiciones, normas, creencias, teorías y valores que originan un ambiente muy particular que los estudiosos llaman cultura organizacional.

La cultura organizacional se entiende como un sistema de creencias y valores que se operacionalizan en criterios normados, en actitudes y relaciones interpersonales. A tal efecto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que el compromiso dinámico de las personas con las instituciones y sus estructuras originan algo más que desarrollo de productos y servicios, donde su funcionamiento es posible gracias a una sucesión de supuestos básicos intrínsecos bien diferenciados en el accionar de las personas que las conforman. Mediante la cultura organizacional se constituye un ambiente humano en el que sus integrantes realizan labores asumiendo un patrón de actuación según reglas intangibles del ambiente de una división, de una filial, planta o departamento, puesto que no se pueden leer, ver ni tocar, pero siempre están presentes en todos los ambientes y procedimientos de las personas que forman parte de una institución. Cada vez más las organizaciones plasman por escrito sus códigos de conducta, en un intento por hacer más presente la cultura empresarial en los empleados, proveedores, o cualquiera que se relacione con la misma. Ello evidentemente no puede recoger todos los aspectos que caracterizan el verdadero ambiente de una organización, puesto que existen aspectos difícilmente descriptibles, pero sí que cada vez más se le da importancia a este concepto, y ello se refleja en que se pone por escrito e incluso se considera un activo estratégico. Similarmente,

estas situaciones ocurren en las organizaciones educativas al establecer sus propias normas, códigos conductuales y tendencias de comportamiento para la convivencia de sus integrantes.

El término cultura organizacional nace en el campo de la administración de empresas, sin embargo, se hace extensible a todo tipo de organización e institución; en la actualidad se viene aplicando en otras áreas de pensamiento, en especial las relativas a las organizaciones sociales, a través de investigaciones sobre el comportamiento del hombre en estas, sus aportes y la capacidad para cambiar u optimizar la calidad de vida de su entorno social. Por lo tanto, la visión y misión de las instituciones educativas, sus objetivos, así como sus autoridades y miembros deben adaptarse a un entorno cambiante y flexible, ya que las instituciones operan en función de este concepto como un proceso progresivo donde sus componentes varían en el tiempo, unos se extinguen y otros se consolidan, siendo estos procesos de selección y descarte parte de la cultura que como tal no desaparece, sino que, esta sometida a procesos continuos de transformación similar al aire de una habitación que envuelve y afecta a todo cuanto existe creando su propia atmósfera con condiciones adecuadas a unos pero no a otros, motivando la rotación como proceso inherente a la cultura en la cual los miembros de la comunidad educativa o universitaria ya sean estudiantes, profesores, administrativos, obreros, comunidades aledañas y entornos, podrían poseer formas de conducta muy peculiares de acuerdo a su idiosincrasia y creencias. Apesar de existir normas y regulaciones impartidas desde niveles burocráticos, cualquier comunidad educativa o universitaria tendrá su forma específica de proceder, permanecer y prolongarse, es decir, poseer su cultura propia como organización.

Las instituciones educativas como organizaciones crean un clima común de formas de comportamiento, de este modo, es factible encontrar que los individuos asumen maneras de pensar y actuar en función del colectivo con el interés no explícito propiamente de distinguirse y diferenciarse de sus pares con la finalidad de lograr metas individuales u organizacionales, por ejemplo, la calidad de sus egresados, el nivel académico de sus profesores, la imagen y acciones que proyectan los miembros en espacios sociales, la participación comunitaria, la responsabilidad social hacia adentro y hacia el entorno extramuros, entre otros. Para esto, no resulta necesario plasmarse en una normativa interna, sino que, se crea un ambiente de compromiso y responsabilidad basado en la misma cultura heredada de generación en generación. Es por ello, que en tiempos recientes las instituciones de carácter educativo han impulsado el reconocimiento de las potencialidades de sus elementos al focalizar acciones en el mejoramiento de los procesos de participación de su capital humano tal y como lo expresa en forma general Gallego (2001), el punto clave de una gestión acertada se encuentra en la gente que en ella tiene formas de participación, pues, resulta fundamental la búsqueda de respuestas a ciertas interrogantes sobre el cómo

determinar y medir dichas potencialidades, lo que redundaría en crear un clima cargado de peculiaridades como fijarse objetivos comunes que permitan el desarrollo idóneo tanto de la institución como del individuo en particular, lo cual incide en que los miembros de una sociedad educativa evolucionen interactivamente de acuerdo a esquemas y modelos que se han creado en el seno de dicha organización al asumir roles que de una u otra forma perduran en el tiempo.

Lo anterior, fundamenta precisamente el estudio de la cultura organizacional que según Robbins (1996), es una percepción común que comparten los miembros de una organización o un sistema de significado compartido, por eso, es habitual que los miembros de una institución educativa a pesar de sus diferencias individuales asuman posturas y tomen acciones propias y cooperadas de su organización. Por esta razón, en muchas circunstancias alguien puede intuir que “tal docente” debe impartir su cátedra en “x” institución, y se basa sólo en observar su proceder en determinada situación o entorno, así como, el tipo de discurso, determinada posición que asuma y hasta por las formas y estrategias que utiliza para evaluar los aprendizajes de sus estudiantes, siendo muy asertivo en la selección de dicho personal ya que quien toma decisiones conoce, construye y actualiza los valores bajo los cuales se creó la cultura organizacional de una entidad educativa.

EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

En cualquier actividad desarrollada por el hombre, resulta posible hablar de evaluación, puesto que, implícita o explícitamente siempre se coteja y juzga valorativamente situaciones y acciones como: la ruta a seguir para trasladarse a un sitio, el tipo de calzado para una faena en particular, abordar un tema para investigarlo, seleccionar un taller de capacitación, diseñar una estrategia para evaluar aprendizajes, entre otras actividades. Chadwick (1991:36) afirma que: “la evaluación, en general, consiste en un análisis (consciente o inconsciente) de algo, para emitir una opinión acerca de ese algo”. De hecho, los procesos de evaluación traen consigo una serie de razonamientos que al final deben llegar a establecer comparaciones para poder emitir juicios de valor que conduzcan a tomar decisiones, por su parte, el concepto de evaluación es volátil en el tiempo por diversas razones, pudiéndose nombrar las diferentes áreas del conocimiento donde emergen diversas acepciones, los avances vertiginosos de las telecomunicaciones y por supuesto la multiplicidad de intenciones al evaluar. El área educativa no es ajena a esta evolución, de ahí la gran cantidad de acepciones que se le asignan a lo largo del tiempo; en este sentido Escamilla y Llanos (2000), aseguran que el término evaluación puede contener mayor cantidad de sinónimos de los que un buen diccionario de la lengua española podría soportar.

Cronológicamente en principio la evaluación de los aprendizajes se asocia con prácticas examinadoras y de control para posteriormente vincularse en forma directa con la emisión de juicios de valor sobre dichos aprendizajes y con

la actuación académica de los estudiantes con el fin de tomar decisiones. Posteriormente se involucran otros entes, miembros, contextos y ámbitos educativos: el docente, el currículo, los programas y las instituciones, todo esto con el fin de otorgarle un carácter integrador y totalizador. En los actuales momentos el término evaluación asume posiciones orientadas a la mejora de la práctica educativa, por ello es frecuente encontrar expresiones como: colaborativa, participativa, compartida e innovadora entre otras, con el propósito fundamental de caracterizarla como proceso que contribuye a la adquisición de óptimos aprendizajes. En este sentido, el concepto de evaluación educativa como lo expresan Lukas y Santiago (2004) está sujeto a particularidades históricas vividas por la propia educación, y que varían en función de diversos puntos de vista filosóficos, epistemológicos y metodológicos que han preponderado.

La literatura especializada ofrece una inmensa variedad de conceptualizaciones y definiciones. En este sentido Querales (1994), opina que se puede definir como un proceso mediante el cual se valoran los logros de los estudiantes en función de un conjunto de objetivos preestablecidos, midiendo o apreciando el grado o nivel en que se alcanzan para juzgar o valorar esos resultados; este autor considera que al evaluar los aprendizajes ocurren dos procesos fundamentales: la descripción ya sea cuantitativa o cualitativa de cómo se logran los objetivos y el juicio valorativo basado en los mismos, que unidos conforman la evaluación. Asumiendo una posición más abierta, Mateo (2000), conceptualiza la evaluación de los aprendizajes como un proceso reflexivo y sistemático cuya misión fundamental es mejorar la calidad las acciones de los sujetos participantes (alumnos, docentes), del funcionamiento institucional o de las aplicaciones a la realidad de los sistemas ligados a la actividad educativa. En este caso puede apreciarse una concepción de evaluación ubicada dentro de las nuevas tendencias o modelos emergentes con funciones estratégicas en pro de los individuos y la sociedad. Desde una visión más acorde con la actual realidad educativa Brown y Glasner (2003), opinan que la evaluación debería ser parte integrante del aprendizaje, algo que institucionalmente se considere estratégico como resultado de decisiones conscientes fundadas en elecciones informadas; motivadora y productiva para los estudiantes, que les permita saber si lo que están haciendo es correcto o si necesitan hacer algo más, comprometer a los docentes a conocer mejor su tarea y proporcione indicadores de actuación necesarios; ésta orientación, invita a los entes implicados a indagar para hallar acciones innovadoras en el componente de la evaluación de los aprendizajes.

Partiendo de una perspectiva antagónica desde la racionalidad práctica y crítica en cuanto a lo que deber ser una verdadera evaluación de los aprendizajes, Álvarez (2008;12), sugiere que la evaluación debe caracterizarse por la búsqueda del entendimiento, la participación y emancipación del sujeto evaluado, y que al compartir con el sujeto evaluador, la evaluación se entienda como una actividad

crítica del aprendizaje dando por hecho que la evaluación es aprendizaje puesto que gracias a ella se adquiere conocimientos. De este modo se aprecia que es imposible llegar a una definición absoluta y válida universalmente de evaluación, puesto que esto depende de diversos factores y enfoques, lo que si se puede concluir es que todo proceso evaluativo debe fundamentarse en lograr mejores aprendizajes.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN LA EVALUACION DE LOS APRENDIZAJES

La evaluación como actividad esencial y natural de toda práctica educativa converge en reflexiones sobre actuaciones, implicaciones y resultados derivados del rol de evaluador que el docente realiza. Por varias razones los procesos evaluativos suelen asociarse erradamente y de manera exclusiva con actividades de medición de conocimientos, control, administración y hasta de sanción que ejecuta el profesorado; esto repercute en estados emotivos de tensión y preocupación por parte del conglomerado estudiantil, debido a que se le asigna mayor importancia a algunas funciones de la evaluación de los aprendizajes como lo son: examinar, comprobar, certificar y promover en lugar de su verdadera finalidad orientadora. Dicha práctica evaluativa encierra muchos aspectos que pudieran asociarse a un currículo oculto que a su vez se encuentra inmerso en ciertos comportamientos producto de la conducta organizacional de las instituciones educativas.

Generalmente en los centros escolares más allá de las directrices impartidas por los organismos competentes, existen formas de comportamiento por parte de los docentes al evaluar aprendizajes producto de un conjunto de teorías, creencias y procederes o de un sistema axiológico que caracteriza una evaluación rodeada de ciertos pormenores que no se manifiestan muy explícitamente. Por ejemplo, los niveles de exigencia de los contenidos que se evalúan definen a una institución educativa, tanto que, sin que alguien en particular imparta ordenes sobre el grado de dificultad que deben tener las pruebas aplicadas, cualquier docente actúa siguiendo una especie de patrones creados en el ambiente de su institución. De igual forma, los estilos de evaluación utilizados para evaluar al estudiantado como la estructura de las pruebas, las formas de corrección y el tipo de recursos, sin proponérselo está de manifiesto en el comportamiento de los docentes; igual suele suceder con los rituales seguidos antes y durante los momentos en que se evalúa, tal es el caso de la forma de ubicar a los estudiantes, las instrucciones que se imparten, los actos de vigilia de la pruebas, la aplicación de pruebas finales con jurados, las reparaciones, así como las evaluaciones recuperativas y cualitativas (participación, asistencia, actividades extra cátedra), se convierten en manifestaciones expresas que personifican ese sistema de significados compartidos entre los integrantes de una comunidad educativa.

Por tales razones, se afirma que en los procesos de evaluación de los aprendizajes siempre se encuentra presente una cultura organizacional que distingue y le da figura propia a los establecimientos educativos copando el hábitat de estos espacios de una atmósfera acompañada de actuaciones que de cualquier modo involucran a todo su personal.

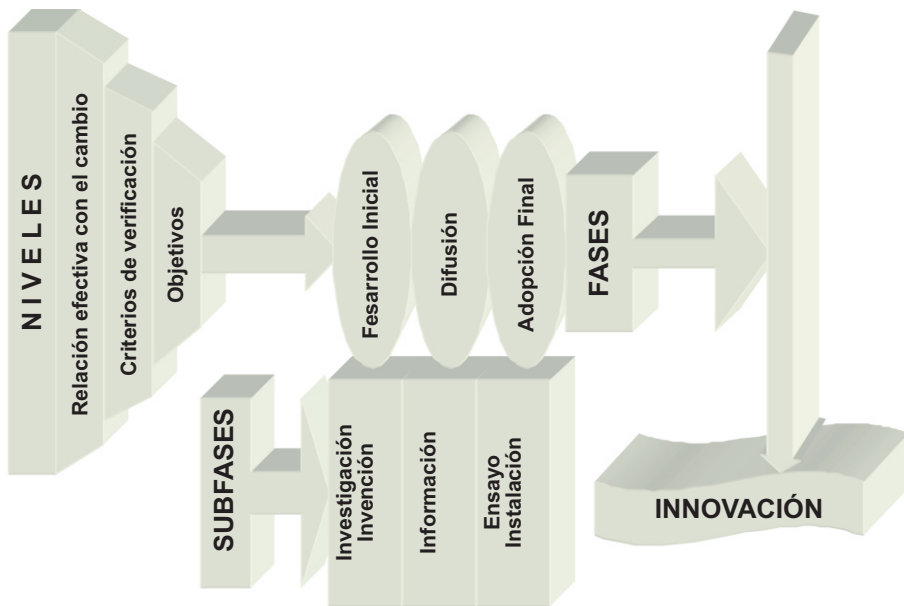
INNOVAR AL EVALUAR APRENDIZAJES

El término innovación da la sensación de algo novedoso de reciente creación, de introducción de algo inédito; sin embargo, en el ámbito evaluativo cuando se presenta un medio o instrumento como nuevo, posiblemente éste sea ampliamente conocido en otros contextos. En realidad, innovar en evaluación más que inventar algo inédito lo que pretende es reflexionar y evaluar sobre lo que se viene haciendo para de este modo poder asumir actitudes de cambio, de entender las realidades de los contextos educativos que garanticen diseñar estrategias evaluativas acordes con las mismas, de involucrar al estudiante en su propia evaluación, de darle un sentido totalizador sensibilizador y humanizado para otorgarle pertinencia y contextualización.

La situación actual exige cambios en la educación formal, de hecho, el ámbito educativo reclama de sus participantes formas de proceder, conocimientos y saberes con perspectivas distintas a las de épocas pasadas, motivado a que las nuevas generaciones tienen inclinaciones e intereses muy diferentes propios de la misma evolución. El alumnado de la actual época es inducido por una cultura globalizadora promovida por los avances agigantados de la informática y telecomunicaciones que le origina otra visión de la realidad distante con la de generaciones anteriores, por ello, reclaman y demandan nuevas posturas de sus docentes al demandar novedosas estrategias y formas de participación en su formación, de hecho, exigen ser evaluados acorde a realidades actuales. Los procesos de enseñanza deben identificarse con las necesidades del medio en la búsqueda de la adaptación, lo cual implica, que la evaluación como proceso indisoluble deba propiciar innovaciones en todas sus dimensiones, sobre todo en la misma evaluación.

Introducir innovaciones en procesos de evaluación amerita seguir ciertos pasos con el fin de asegurarse metas a cumplir y no conducirse a la deriva, razón por la cual, cuando se intenta ensamblar cualquier cambio en las dimensiones de la sociedad, la misma reacciona ofreciendo resistencia a pesar de que lo que se persiga sea para mejorar o reparar situaciones problemáticas o desgastadas por la misma acción perdurable. Diversos autores indican sugerencias y lineamientos en éste sentido, Guba y Clark, citados por Fernández (1995), han logrado organizar una serie de pasos sistemáticos y jerárquicos que orientan a quienes se atreven a buscar nuevas ideas en el campo educativo. Plantean un modelo compuesto de tres niveles que todo insumo debe atravesar o filtrarse a través

de tres fases, cada una con sus respectivos momentos, ocho en total hasta llegar a la institucionalización de la innovación. La figura siguiente muestra un esquema que los escritores de este artículo construyeron inspirados en lo sugerido por los autores antes mencionados.



Inspirado en lo expuesto por Guba y Clark

En el esquema anterior los niveles referidos son a) los objetivos o competencias que se aspiran de la innovación, b) nivel de los criterios o patrones con los que se comparará la situación novedosa para su comprobación y el nivel de la correspondencia que guarda el nuevo procedimiento con un cambio real. En la práctica, un caso podría ser un docente que preocupado por el aprendizaje de sus alumnos, descubre deficiencias en la comprensión y manejo de los conceptos estadísticos, ante lo cual, decide introducir cambios en las formas de enseñanza y evaluación sobre éste aspecto. De este modo, procura que sus estudiantes identifiquen y apliquen a situaciones cotidianas de su quehacer la conceptualización de términos y principios estadísticos, además, pretende verificarlo a través de diálogos y resolución de situaciones que le planteará a los participantes, por último, le hará seguimiento a las manifestaciones de aprendizaje para asegurarse de cambios realmente efectivos de los procesos de adquisición de conocimientos. Seguidamente estos niveles deben filtrarse por tres fases o etapas (desarrollo inicial, difusión y aprobación final) con sus respectivos momentos hasta alcanzar la implementación de la novedad.

Las etapas a considerar son: a) *la fase del desarrollo inicial*, en la cual se prepara y da cuerpo a las ideas, aquí se ingenian las estrategias y medios que se incorporarán a la nueva forma de evaluación; a tal efecto, se presentan tres momentos, I) *período de la investigación*, se revela la situación problemática que se desea resolver, en el ejemplo que se está trabajando, el docente logra apreciar la deficiente visión sobre los conceptos estadísticos. II) *El momento de la invención*, instante en que surgen las ideas, la creatividad y se visualizan las posibles soluciones al conflicto originado por esa necesidad de cambio; en el caso nuestro, el profesor puede figurarse una dinámica individual y grupal para observar y registrar el proceder de sus alumnos al solicitarles que busquen datos en su entorno familiar para realizarle cálculos y analizar e interpretar las medidas de tendencia central. III) *Diseño de la estrategia y medios*, encarna el tiempo en el que se esbozan, dibujan y delinean las visiones e ideas para llevarlas a la práctica; en nuestra situación, una vez obtenidos los datos proceden a sintetizarlos en función de los conceptos de las medidas de tendencia central, es decir se hace un bosquejo de los procedimientos y normas a emplear en concordancia con los criterios de evaluación. b) *La fase de la difusión*, llega la hora de hacer públicas o dar a conocer las nuevas ideas sobre evaluación ya configuradas; se debe transitar por dos subfases: I) *la de informar*, el trabajo hecho anteriormente se somete a consideración de críticas, análisis y conjeturas sobre la pertinencia, factibilidad, viabilidad, funcionalidad, eficacia y utilidad de lo novedoso; en este lapso, el esfuerzo consiste en convencer a la audiencia sobre la necesidad de darle sentido práctico a los conceptos de las medidas de tendencia central, de no entenderlo como una abstracción, sino todo lo contrario, ilustrar que éste se origina para incrementar el campo de acción de cualquier análisis estadístico y poder resumir o sintetizar información. II) *El momento de la demostración*, espacio en el cual se pueden apreciar los frutos de la experiencia innovadora, es el instante en que se sustenta la introducción de la nueva idea, se debaten los cuestionamientos surgidos, se depura de prejuicios, se previene sobre posibles dificultades e inconvenientes propios de la novedad: en el prototipo que se está usando como ejemplificación, se puede someter a consideración de los docentes colegas para su discernimiento sobre su aplicación, diversidad en el manejo de posibles situaciones y sobre todo su eficiencia. Como tercera etapa se presenta c) *la adopción final*, si se logran superar las fases anteriores, en esta finalmente, no se debate sobre utilidad teórica del nuevo medio, sino, la mejor forma de ajustarlo a la realidad evaluativa como solución a la situación problemática planteada al principio. La fase consta de dos momentos: I) *el ensayo*, al concretarse la nuevas ideas y demostrarse la posibilidad, rentabilidad y aprovechamiento de la nueva estrategia de evaluar en función de aprendizajes auténticos, es hora de que los involucrados en éste proceso hagan operativa y desarrollen dichas ideas, que puedan palpar por si mismos ésta experiencia, y a su vez pueda extrapolarse a sus semejantes y otros contextos. II) *Momento de la instalación*, una vez ensayada con éxito la nueva táctica de evaluación, se procede a enmarcarla y adecuarla a

todas las dimensiones que configuran el complejo sistema educativo. Por último, III) *el momento de la institucionalización*, significa el triunfo de lo que en principio nació como una idea, incluso absurda y de poca credibilidad. En este instante toma rango legal de carácter jurídico, pero, dicho logro no debe ser perdurable, sino que resulta imprescindible continuar en la tarea de concebir nuevas ideas, de ingeniar y crear nuevos recursos en pro de la cambiante realidad educativa y por ende de la evaluativa. Dichos momentos se ven intrínsecamente relacionados con los procesos de transformación administrativa en los cuales la planificación, la organización, la integración de personal, la dirección, el control y el seguimiento a las actividades garantizan el modelo sistémico bajo el cual se rigen las organizaciones empresariales que se mantienen en constante estudio y actualización. Sin embargo cuando se innova en los procesos de evaluación, por el mismo poder de control que se adquiere es posible incurrir en ciertos desordenes como se explicará a continuación.

NUEVOS COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES EN EVALUACIÓN

Anteriormente, las organizaciones se preocupaban sólo por la eficiencia en sus procedimientos, los cuales se median cuantitativamente en función de sus productos y transformaciones donde lo primordial era el incremento continuo de la productividad asociado al uso racional de los recursos. En el campo de la educación, específicamente en el área de la evaluación, ocurría algo muy similar, puesto que lo propuesto era medir y cuantificar los conocimientos adquiridos en función de una serie de objetivos preestablecidos que debían lograrse eficientemente, es decir, el fin era la medición de los productos finales de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En tiempos más recientes las organizaciones han iniciado y tienden hacia el reconocimiento de las potencialidades de sus trabajadores con el propósito de orientar el mejoramiento de sus procesos con la intervención de su capital humano tal y como lo expresa Gallego (2001), al expresar que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa donde lo importante es buscar las respuestas a las interrogantes sobre el cómo conocer, apreciar y medir dichas potencialidades con el fin de interactuar con personal que se identifique con sus metas individuales y con las del grupo de la organización. Este giro en el mundo empresarial repercute de tal modo que en la práctica educativa y dentro de ella la evaluación, se pretende centrar más la atención en los procesos que se dan para adquirir aprendizajes, en considerar el contexto y todos los entes involucrados en ese devenir diario del estudiantado con su realidad.

Al evaluar es determinante la búsqueda del éxito de toda organización o institución a través de lineamientos que conduzcan al aprovechamiento de los resultados obtenidos por sus miembros, y que las decisiones a tomar se traduzcan tanto en beneficios personales como organizacionales enmarcados en evaluaciones de desempeño como lo establece Chiavenato (2002), cuando afirma que un proceso dinámico que incluye a evaluado y gerente propicia un medio exce-

lente para localizar problemas y establecer recursos para la solución de estos al utilizar medios de recompensa ajustados a necesidades de reconocimientos intrínsecos al ser humano, en otras palabras, se trata de motivar al logro de los objetivos individuales orientados también al logro de los objetivos organizacionales. Actualmente esto ocurre en la evaluación de los aprendizajes donde la orientación es hacia la evaluación de competencias cuyo propósito fundamental es evaluar la capacidad y a su vez tener un efecto beneficioso sobre el proceso de aprendizaje. Una evaluación basada en competencias procura la emisión de juicios fundados en diversas evidencias que señalen hasta donde el sujeto evaluado logra satisfacer los requerimientos exigidos por estándares o criterios.

Es así como, los nuevos enfoques en esta dirección pretenden utilizar herramientas que permitan múltiples punto de vista en la evaluación por desempeño, de este modo surge el método de 360° que para Zúñiga (2005), resulta ser un sistema para evaluar prácticas que permiten la participación de otras personas que conocen al objeto evaluado además del jefe, es decir, se trata de una perspectiva que adecuadamente se orienta a obtener posturas desde todos los ángulos posibles. Este modelo se apoya en la retroalimentación necesaria para tomar medidas tendientes en pro de mejorar el desempeño, el comportamiento o ambos y así darle a los niveles superiores la información precisa para la toma de decisiones.

El método 360° proporciona una serie de ventajas a cualquier organización en general, que extrapolado a las organizaciones educativas permitiría buscar la importancia de la calidad de la información y no la cantidad de esta al complementar las iniciativas de la evaluación practicada por el docente sobre el estudiantado y viceversa, la valoración entre docentes, de superiores a docentes, así como del personal docente hacia sus supervisores. Asumir este enfoque permitiría reducir el sesgo y los prejuicios ya que la información procedería de más personas vinculadas a los diferentes roles del sistema educativo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la aplicación del método 360° puede traer como consecuencia a corto plazo resentimientos que generen conflictos, aunque a mediano y largo plazo garantice sincerar cargos y roles. Otro inconveniente que puede surgir es el dar excesiva información, de forma que sea complicada de analizar que implique en disminuir su valor, dado que la información debe ser, además de fiable, relevante, porque si se informa de cosas que no son relevantes.

Ahora bien, vale la pena señalar cuestionamientos como ¿qué garantiza la aplicación de 360° en la educación? ¿Es la institución educativa susceptible a la aplicación y sostenibilidad en el tiempo de este sistema? Las claves para el éxito están en la comprensión e internalización de la evaluación de desempeño como sistema necesario para el crecimiento y mejoramiento de las instituciones y el proceso educativo, de conocer sus repercusiones a corto, mediano y largo plazo, de sincerar los beneficios a recibir y crear la culturización como medio único para generar un cambio sostenible y permanente en el tiempo; luego de esto

debe considerarse los siguientes aspectos para la fase de puesta en marcha : a) construir instrumentos fundamentados en las responsabilidades de cada cargo, en las exigencias de este, en sus competencias individuales y las de la organización; b) aplicar una prueba piloto al instrumento para establecer su confiabilidad y validez; c) ofrecer entrenamiento a los evaluadores en sus diferentes niveles con el propósito de aclarar las dudas o inquietudes en relación a las competencias, análisis e interpretación de resultados; d) crear manuales de instrucción claros y simples para que sean entendidos por todos los niveles involucrados; e) realizar un procesamiento externo para garantizar la objetividad de la propuesta posterior; f) generar informes claros, específicos y concisos que faciliten el análisis de resultados y g) realizar el seguimiento a los evaluados para determinar cambios positivos en su comportamiento así como la continuidad en el proceso de evaluación.

Las etapas para llevar a cabo el proceso de evaluación 360° según Alles (2005), son: a) Definición de competencia tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda; b) diseño de la herramienta; c) elección de las personas; d) lanzamiento del proceso; e) relevamiento y procesamiento de los datos; f) comunicación a los interesados; g) informes.

Al incorporar una evaluación de 360° queda plasmado que los procesos evaluativos pueden renovarse en el tiempo dado que en sí no son nuevos; la visión por competencias tiene asidero en lo planteado por Tyler a mediados del siglo pasado en su modelo de evaluación como logro de objetivos, el cual se inscribe dentro del paradigma cuantitativo de evaluación. Sin embargo, al igual que el modelo de evaluación propuesto por Scriven, la evaluación de 360° involucra la autoevaluación, la coevaluación (evaluación de los pares) y la heteroevaluación, esta última considerada tradicionalmente unidireccional administrado por el docente hacia el estudiante, en cambio en una evaluación de 360° la heteroevaluación se realiza de forma bidireccional tal que el estudiante pueda evaluar el desempeño del docente, no como una evaluación del conocimiento acerca de la cátedra, sino como una percepción de las estrategias administradas, el uso de los recursos en pro de la adquisición de aprendizajes, entre otros.

EVALUACIÓN COMO CONTROL Y FACTORES PSICOSOCIALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los procesos de evaluación enmarcados en los sistemas escolares se exponen a la influencia de ciertos trastornos que afectan el buen desenvolvimiento y práctica de esta actividad, de la cual sobresale el carácter punitivo o castigador de la evaluación de los aprendizajes adquirido gracias al poder y control que asume un evaluador cuando desempeña este rol, representado esta característica en muchas oportunidades los valores bajo los cuales se crea la cultura organizacional de las instituciones educativas teniendo un enfoque errado para la mayoría de los miembros de una comunidad, prevaleciendo la cultura impuesta por un grupo minúsculo que en muchos casos desconoce los valores, idiosincra-

sia y meritocracia de las instituciones. Esa situación de ventaja observada en casos como aquellos en los cuales los docentes ejercen su poder sobre los estudiantes en el momento de la evaluación pueden generar ambientes no aptos que repercuten en factores psicosociales como: **a) el estrés**, que es la réplica del organismo humano a determinadas condiciones externas que alteran el equilibrio emocional de un individuo. Es común que en víspera y durante los periodos de evaluaciones a que se someten los estudiantes, estos presenten alteraciones en su conducta originados por la presión psicológica, a los que con intención o no se encuentran expuestos. Entre los estresores que intervienen en los procesos de evaluación se puede considerar la sobrecarga de trabajo cuando el alumnado acumula tareas y el tiempo disponible no es suficiente o las exigencias impuestas son demasiadas en relación a las horas dedicadas al estudio. Del mismo modo, el estrés puede ser inducido por la presión y amenazas ejercidas por los docentes cuando se apoyan en la evaluación de los aprendizajes como medio de control. Así mismo, el temor de los individuos a reprobar u obtener bajas calificaciones es otro estresor que interviene en los procesos evaluativos. **b) El síndrome de Burnout**, efecto que significa quemarse hacia afuera, pero en su sentido más profundo consiste en perder el interés y la energía para realizar su profesión o cumplir con sus actividades de trabajo. Este síndrome de trabajo se origina en la disconformidad de la percepción individual entre esfuerzo y consecuencia, cuya percepción esta influida por factores individuales, sociales y organizacionales. De hecho, cuando un estudiante presenta este síntoma, su actuación se verá reflejada en los resultados de sus evaluaciones, por lo tanto, los procesos de evaluación toman una connotación punible, cuestión que es errada y distorsiona el verdadero sentido orientador de la evaluación. **c) El efecto Mobbing o acoso psicológico** consiste en la declaración hostil y fuera de toda ética, que dirigen de manera sistemática uno o varios individuos contra otro, acorralándolo hasta una posición de indefensión y desamparo, acción que se ejerce activamente manteniendo al afectado en estados críticos. Sin llegar a precisar fuentes, es de conocimiento público y popular la gran cantidad de situaciones de este tipo que se presentan en el campo educativo, donde se utiliza la evaluación de los aprendizajes como medio o vehículo para operacionalizar estas acciones. Es así como los abusos de la evaluación pueden tener diferentes naturalezas, pero el hecho resaltante es el control del poder del que se puede disponer cuando se llevan las riendas en las actividades de evaluación.

Los efectos anteriormente presentados se observan de igual manera en los trabajadores de las organizaciones empresariales en las etapas de inducción de personal de nuevo ingreso o en los procesos de capacitación y adiestramiento a personal, al momento de evaluar su productividad. Las nuevas tendencias de la administración toman en cuenta los factores aptitudinales y actitudinales del capital humano proporcionándole no solo una remuneración acorde con sus necesidades, sino una cultura organizacional que le proporcione un ambiente de trabajo idóneo en la búsqueda de facilitar los procesos de aprendizajes significa-

tivos que sobrelleven la consecución de metas individuales, grupales y organizacionales. Entre las muchas nuevas tendencias en la evaluación de desempeño existen aquellas que permiten al individuo evaluar a sus superiores, a sus pares y a sus subalternos.

AGRADECIMIENTOS

Esta producción forma parte del trabajo de investigación que se realiza con el financiamiento del Consejo de Desarrollo Científico Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad de Los Andes, bajo el proyecto de investigación con código NUTA-H-327-10-04-B. Organismo al cual le agradecemos su valioso aporte institucional y económico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALLES, M. (2005). Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Editorial Granica. Bogotá.
- ÁLVAREZ M, J. (2008). Evaluar para Conocer, Examinar para Excluir. Ediciones MORATA, S.L. Madrid.
- BLANCO, O. (1995). Estrategias Metodológicas y procedimentales de Evaluación que utilizan los Profesores del Componente Docente del P.E.B.I. de la ULA-Táchira. Tesis Doctoral no Publicada. Universidad de Los Andes-Universitat Rovira i Virgili.
- BROWN, S. Y JAUME, J. (2003). Evaluar en la Universidad. Problemas y nuevos enfoques. Narcea, S.A. Ediciones. Madrid.
- CHADWICK, C. Y RIVERA, N. (1991). Evaluación Formativa para el Docente. Ediciones Paidós. Barcelona-España.
- CHIAVENATO, R. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá.
- ESCANILLA, A. Y LLANOS, E. (2000). La Evaluación del Aprendizaje y de la Enseñanza en el Aula. Editorial Edelvives. Zaragoza.
- FERNÁNDEZ, M. (1995). Evaluación y Cambio Educativo: El Fracaso Escolar. Ediciones Morata, S. L. Madrid.
- <http://www.deguate.comm/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360°.htm>. Gallego, S (1996).
- LUKAS, J. Y SANTIAGO, K. (2004). Evaluación Educativa. Psicología y educación. Alianza Editorial. Madrid.
- MATEO, J. (2000). La Evaluación Educativa. Su práctica y otras metáforas. Cuadernos de Educación N° 33. Editorial Ice-Horsori. Barcelona.
- QUERALES, E. (1994). Como Evaluar el Aprendizaje. Fondo Editorial Tropykos. Caracas.
- RIVAS, C. (1995). Nuevo Paradigma para la Teoría y Praxis Educativa. Investigación y Postgrado. Volumen 10. N° 1.
- ROBBINS, E. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México.
- STONER, J. FREEMAN, E. Y GILBERT, D. (1996). Administración. Sexta edición. Editorial Prentice Hall. México.
- ZÚÑIGA, A. (2005). Evaluación de 360°. Editorial Prentice Hill. México.