

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES CON
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**EVALUACIÓN FEEDBACK 360 GRADOS DEL DESEMPEÑO DE
OFICIALES DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

RUÍZ CÁRDENAS RAFAEL

LIMA – PERÚ

2020

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL	7
1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)	7
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)	7
1.3. Lugar y fecha.....	7
1.4. Visión	7
1.5. Misión.....	8
1.6. Funciones del Puesto que Ocupó	8
1.7. Actividades que Realizaba en el Puesto	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Campos de aplicación	9
2.2. Tipo de aplicación	9
2.3. Definición de términos.....	10
CAPITULO III. DESARROLLO DEL TEMA.....	11
3.1. Antecedes de la investigación	11
3.1.1. Antecedentes Nacionales	11
3.1.2. Antecedentes Internacionales.....	12
3.2. Descripción teórica.....	13
3.2.1. Evaluación del desempeño	13

3.2.2. Consideraciones de evaluación del desempeño	14
3.3.3. Análisis del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú.....	14
3.3.4. Evaluación Feedback.....	16
3.2.5. Aplicación del Feedback 360 Grados.....	18
3.3. Diagnostico	19
3.4. Propuesta de innovación	20
3.4.1. Descripción de la propuesta.....	21
3.4.2. Objetivos del Cuadro del Método de Evaluación.....	21
3.4.3. Estructura del Cronograma de evaluación 360 grados	22
3.4.4. Cronograma de evaluación	24
CONCLUSIONES.....	27
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores para evaluar en cada sesión en el Programa Semestral	24
Tabla 2. Cronograma trimestral de evaluación 360° del desempeño	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Técnicas del Feedback.....	23
--------------------------------------	----

RESUMEN

La presente Suficiencia Profesional titulada: ***EVALUACIÓN FEEDBACK 360 GRADOS DEL DESEMPEÑO DE OFICIALES DE LA AVIACIÓN DEL EJERCITO DEL PERÚ*** tiene como objetivo aplicar la técnica de Retroalimentación (feedback) de 360 grados al sistema de Evaluación de Desempeño de los oficiales de la Fuerza de la Aviación del Ejército, con el propósito de identificar posibles mejoras al proceso actual de Evaluación del Desempeño.

Este trabajo se realiza por la necesidad de potenciar el actual sistema de evaluación del desempeño de los oficiales del ejército peruano, buscando nuevas formas de mantener condiciones de alta competitividad. Al realizar el análisis del diagnóstico se analizó el sistema de evaluación del desempeño de los oficiales del ejército peruano.

Por lo anterior expuesto se presenta una propuesta de innovación que tiene el objetivo de Incentivar la competitividad dentro de un entorno idóneo y permitir el crecimiento integral de los valores y virtudes militares. Se concluyó que la metodología de Retroalimentación de 360 grados puede, indirectamente, traer beneficios al proceso de evaluación del desempeño de los oficiales de la Aviación del Ejército Peruano, siempre que se utilice con fines de desarrollo.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, Aviación del Ejército, y Feedback 360 Grados.

INTRODUCCIÓN

El autor establece la actual investigación por razones profesionales, orientados por el tiempo de servicio adquiridos en la escala militar, ejecutando diferentes funciones como Jefe Sección Inteligencia (S-2), Auxiliar de la sección Instrucción y operaciones (S-3), Copiloto del Avión Cessna Caravan y Tripulante del vuelo del Avión Antonov. Es importante entender que no hay forma de delinear una estrategia sólida sin considerar la gestión de los recursos humanos, especialmente hoy. Las organizaciones tienen que innovar, reinventarse y buscar formas de mantenerse en condiciones de alta competitividad. Buscar profesionales con habilidades y que se identifiquen con la misión, visión y valores de la institución y, además, retener los talentos que marcan la diferencia en términos de entrega y valor agregado es un factor crítico para el éxito. Por todo ello, y con el fin de maximizarlo, es fundamental gestionar el desempeño individual y, por extensión, el desempeño organizacional.

Debido a las razones expuestas se establece este estudio de suficiencia profesional, que contine la siguiente estructura:

Al comienzo del trabajo se presenta un breve resumen, el cual menciona los propósitos generales y se especifican las experiencias obtenidas.

En el Primer Capítulo, se muestra la información general, donde se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada.

En el Segundo Capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El Tercer Capítulo, está constituido por los antecedentes de la investigación, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnóstico actual y su propuesta de innovación. Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

CAPITULO I.

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)

La Suficiencia Profesional se desarrolla en, La Aviación del Ejército del Perú (AE) constituye un Órgano de Línea del Ejército

1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)

El puesto desempeñado fue Jefe Sección Inteligencia (S-2), Auxiliar de la sección Instrucción y operaciones (S-3), Copiloto del Avión Cessna Caravan y al mismo tiempo Tripulante del vuelo del Avión Antonov, cada una de estas funciones con la finalidad de apoyar a la lucha contra el terrorismo, narcotráfico y buscar la defensa y desarrollo Nacional.

1.3. Lugar y fecha

El lugar donde se plantea la presente investigación es en la Aviación del Ejército, ubicada en Lima, Perú. Actualmente en el año 2020.

1.4. Visión

Apoyar y entrenar fuerzas terrestres y convertirse en una fuerza de élite con indiscutible disuasión. Participar en el desarrollo nacional, participar en actividades de paz en el escenario internacional y convertirse en un referente para otros países de la región.

1.5. Misión

La Aviación del Ejército es el órgano de línea responsable de llevar a cabo las operaciones de aviación, dependiendo de las necesidades de varios órganos del ejército como un elemento operativo de operaciones nacionales / comandos especiales.

1.6. Funciones del Puesto que Ocupó

La función como Jefe Sección Inteligencia (S-2), Auxiliar de la sección Instrucción y operaciones (S-3), Copiloto del Avión Cessna Caravan y Tripulante del vuelo del Avión Antonov, con la responsabilidad de coordinar las actividades de los organismos de inteligencia y depender operativamente de la Jefatura del Estado Mayor de la Región. En apoyo a los mandos territoriales, tener el encargo de dar asesoría en materia de análisis de información, dirección y coordinación de las actividades, la selección de personal de inteligencia, supervisión, fortalecimiento de la cultura de contrainteligencia, así como su capacitación.

1.7. Actividades que Realizaba en el Puesto

La Aviación del Ejército viene ejecutando actividades de reconocimiento: organizada, equipada y entrenada para la búsqueda de informaciones. Transporte: especialidad de Combate organizada, equipada y entrenada para transportar personal y carga, acciones con la finalidad de encontrar la pacificación y seguridad del país. La Aviación del Ejército del Perú está preparada para ayudar a personas vulnerables, por lo que sus aeronaves y personal actúan para ayudar a las personas que no puedan ser trasladadas por enfermedades graves, epidemias, casos y otras condiciones adversas a obtener asistencia médica, hospitalarias, accidentes, evacuación de emergencia, etc.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Campos de aplicación

El área de investigación, donde se desarrolla la suficiencia profesional es La Aviación del Ejército del Perú, ubicado en el distrito de Chorrillos, Lima, Perú.

Línea de investigación: Técnicas, procedimientos y métodos activos. Estrategias de Enseñanza y aprendizaje, Técnicas e instrumentos de evaluación y Tecnología educativa.

2.2. Tipo de aplicación

La presente investigación titulada: Evaluación Feedback 360 Grados Del Desempeño De Oficiales De La Aviación Del Ejército Del Perú, aplica al nivel operativo, técnico y administrativo del EP. Desde el establecimiento del General San Martín en 1821, ha existido el sistema de evaluación de oficiales del Ejército del Perú. Si bien este sistema de evaluación solo incluye la elaboración de informes superiores sobre el desempeño de los subordinados, las mismas y posteriores revisiones para que sean la base para el avance al siguiente grado superior; estas condiciones dependen del comportamiento en el campo de batalla, propio de los albores de la República. Orgullo, dedicación y valentía, y depende de algún tipo de gestión.

Las herramientas de evaluación deben distinguirse según la categoría militar (general, oficial superior y subalternos) y el campo ocupacional durante el período de evaluación. Las herramientas de evaluación deben utilizar el sistema de 360° con coeficientes de evaluación, los subordinados y pares solo pueden evaluar ciertos aspectos

2.3. Definición de términos

Evaluación: es el acto y resultado de valorar un examen o determinar el valor de algo, que permite calificar el conocimiento, las habilidades y el desempeño de los individuos. el concepto de evaluación está relacionado con la acción y el efecto de marcar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo.

Feedback 360 grados: proceso mediante el cual los empleados reciben retroalimentaciones de colegas, gerentes o autoridades que informan directamente. Este método es confidencial de forma regular y muchas instituciones lo utilizan para identificar las fortalezas y debilidades de sus integrantes y permite sugerir acciones correctivas para mejorar el desempeño.

Desempeño: es el acto y el resultado de ejecutar una acción, cumplir obligaciones o realizar actividades. El desempeño se usa comúnmente en relación con evaluar a una persona en un entorno laboral o académico.

Retroalimentación: método de control del sistema que reintroduce los resultados obtenidos de una tarea o actividad para controlar y optimizar su comportamiento. La retroalimentación se aplica a prácticamente cualquier proceso, incluidos los mecanismos similares para el ajuste y el autoajuste del sistema.

Técnica: es un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un determinado resultado ya sea en ciencia, tecnología, arte o cualquier otra área.

Métodos: se refiere a los medios utilizados para llegar a un fin. Su significado original apunta al camino que lleva a alguna parte.

CAPITULO III.

DESARROLLO DEL TEMA

3.1. Antecedes de la investigación

3.1.1. Antecedentes Nacionales

Caballero, Cuba y Gonzáles (2016). En su tesis de maestría titulado: *“Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú”* presentado en la Universidad del Pacífico. El actual sistema de evaluación del desempeño ha sido analizado para identificar aspectos positivos de otras tropas en el ámbito nacional y regional, por ello el objetivo de la investigación se basó en elaborar propuestas de lineamientos para evaluar el desempeño de los militares peruanos y hacer factible su desarrollo. Establecer las bases de un sistema que sirva como cimiento para una valoración justa y veraz de la determinación de género, que corresponda a los objetivos establecidos en la normativa y que resulte en la promoción y designación con base en el Mérito.

Resulta que el sistema de evaluación de oficiales militares peruanos no ha cambiado sustancialmente desde la creación del Instituto en 1921 con respecto a el propósito de evaluar, y realizar un diagnóstico detallado, luego se analizará el sistema de calificación de desempeño de los oficiales militares en el ámbito nacional: Fuerza Aérea y Armada del Perú, y muchas similitudes en la calificación de desempeño, y regiones como Brasil, Chile, Colombia. Tomando en cuenta que, el sistema de calificación del desempeño militar de algunos países representativos establece las características y peculiaridades de cada uno que pueden ser de aplicación práctica, aunque existen algunas similitudes propias de cualquier organización militar. Obteniendo como resultado que aplicar herramientas informáticas que le den agilidad y mayor utilidad al sistema en cuanto a aspectos de comportamiento, principios institucionales y valoración basada en valores, mediante la investigación teórica de la gestión del desempeño aplicables en

instituciones militares, a esta razón estudiada se proponen lineamientos para evaluar el desempeño de los militares peruanos que contribuyen a la gestión eficiente de la Nación, concluyendo que, los sistemas de calificación de desempeño actuales son ineficientes porque mantienen un modelo de abreviatura basado en el desarrollo de herramientas de calificación denominados como informes de eficiencia, que no permiten calificaciones de desempeño objetivas reales.

3.1.2. Antecedentes Internacionales

Estrella, R. y Martínez, R. (2015). En trabajo de investigación titulado: "*Sistema de evaluación integral del desempeño del personal académico de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*". Presentado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí, Ecuador. El objetivo fue promover un sistema integral de evaluación del desempeño para el personal académico de la ESPE que se adhiera a las reglas de carrera y reglas de clasificación para profesores e investigadores en el sistema de educación superior y garantice transparencia, equidad, efectividad y eficiencia.

La Unidad de Desarrollo Educativo está a la vanguardia tecnológica, dada la necesidad de automatizar el proceso de respuesta a la evaluación global del desempeño académico del personal de la "ESPE" de acuerdo con la normativa vigente y el reglamento interno de la universidad. Tiene un sistema que utiliza técnicas de Metodología ágil de desarrollo web y estándares de levantamiento de requisitos para el desarrollo de un software para analizar adecuadamente el proceso e incorporarlo a la tecnología JavaServer Faces, como un marco de tecnología y desarrollo basado en las especificaciones correctas de requisitos, diseño del sistema web y detalles. Estos programas permiten crear herramientas intuitivas y fáciles de usar para los usuarios finales, optimizando el tiempo para preparar, desarrollar y complementar las autoevaluaciones de pares para su proceso. Obteniendo como resultado, que la necesidad para desarrollar un sistema con una arquitectura de niveles que pueda acceder a la base de datos y crear un servidor de aplicaciones para almacenar la información

generada a través de la base y utilizarla para centralizar el acceso al sistema, con un navegador web para cualquier dispositivo, y diseñe e implemente un cubo de información en Arquitectura de minería de datos en un cubo multidimensional relacional. Esto permite a los usuarios procesar dinámicamente los datos generados a través del sistema. En conclusión, se consigue la minimización de errores en el cálculo de los porcentajes obtenidos de las evaluaciones aplicadas a los docentes y se agiliza la elaboración de informes necesarios para cumplir con la normativa.

3.2. Descripción teórica.

3.2.1. Evaluación del desempeño

De acuerdo con Fuchs (1997), los gobiernos y las fuerzas armadas empezaron con el uso sistemático de la evaluación del desempeño a inicios del siglo. En el periodo entre guerras las FF.AA de los Estados Unidos, se utilizó la evaluación del desempeño que sirvió para la selección de candidatos que asistirían a escuelas militares, para después generar una competencia de oficiales a los que luego se les realizaba una evaluación periódica que ofrecería ascensos y cambios, según el rendimiento.

La evaluación del desempeño es el proceso de pruebas que se realiza en las organizaciones modernas al trabajador, el objetivo de evaluar es tener conocimiento del rendimiento del trabajador, esta herramienta sirve solo de medición sobre el rendimiento, pero no es un método estratégico de mejora (Chiavenato, 2009).

Esta herramienta de evaluación que contribuye a la medición de capacidades de las actividades de las personas, identificando fortalezas y defectos, para buscar potenciarlos. El proceso de evaluación cambia las políticas que tienen los departamentos de recursos humanos; contribuyendo al momento de tomar decisiones relacionados a ascensos o despidos, debido a errores o aciertos en los puestos de trabajo. Por lo anterior, se evidencia la importancia de la evaluación del desempeño (Rodríguez, 2004).

3.2.2. Consideraciones de evaluación del desempeño

El primer aspecto para considerar es el establecimiento de metas y expectativas para los evaluados. Como se ha argumentado durante mucho tiempo que las metas brindan a los empleados un sentido de expectativa y dirección (Gomez, Balkin y Cardy, 2008), parece difícil separar el establecimiento de metas de las expectativas de desempeño. Wayne y Bandy, (2010) argumentaron que los empleados deben tener información adecuada y sin ambigüedades sobre las expectativas de desempeño. Por lo tanto, establecer metas o expectativas de desempeño es una característica esencial de los sistemas de gestión del desempeño efectivos.

Algunos investigadores en el campo del desarrollo de recursos humanos han destacado la necesidad de asegurar la alineación ideal entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización para asegurar el éxito a largo plazo. Los estudios empíricos sugieren que la gestión del desempeño es un predictor significativo del desempeño de la empresa si está efectivamente vinculada a los resultados estratégicos (Gómez, et al, 2008).

3.3.3. Análisis del actual sistema de evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú

La Ley de Situación Militar (Ley N° 28359 de octubre del 2004) de los Oficiales de las FF.AA., instaure derechos y deberes de los oficiales, disponiendo criterios dirigidas de la situación militar, su clasificación, categorías, grados y empleos con observación de la Constitución Nacional y su leyes, dispuestas en el Art. 20°, el cual plantea requisitos para ascender al grado militar, e cual es prevista en la Ley N° 29108 - Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA. (octubre del 2007), que solicita en sus normas, el de

meritocracia; y, en su Art. 16° señala que la aptitud profesional alcanza la evaluación del desempeño y tiempo de experiencia laboral. La capacitación constante de los oficiales con pal ejecución de pruebas de ascenso en grados respectivamente.

De acuerdo con el reglamento Ley de Ascensos N° 29108 de Oficiales de las FF.AA, en el Capítulo V, Art. 27° disponen de los siguientes métodos de evaluación:

- ✓ Aptitudes Psicosomáticas.
- ✓ Aptitudes Profesionales.
- ✓ Aptitudes Disciplinarias.
- ✓ Evaluaciones de la Junta de pruebas.

Es importante mencionar que no existen procesos de retroalimentación verdaderas y efectivas, debido a los resultados solo sirven para calcular una nota correspondiente al factor rendimiento y otra al factor potencial, que serán parte del legajo de ascenso del oficial, sin ser considerados para determinar las brechas existentes entre la exigencia académica y conductual de los campos ocupacionales y lo registrado por los evaluados; tampoco se utilizan los informes de eficiencia para determinar competencias conductuales para los procesos de cambios de empleo o para designación a programas académicos y cargos de responsabilidad

3.3.4. Evaluación Feedback

El Feedback (retroalimentación) es otro factor que debe tenerse en cuenta. Si bien el establecimiento de metas puede proporcionar retroalimentación sobre los estándares y expectativas de desempeño, puede ser insuficiente para lograr la meta de mejorar el desempeño. La retroalimentación detallada, constructiva y explícita sobre el progreso de la meta, combinada con la orientación para la mejora, es un poderoso motivador. Por lo tanto, un sistema de gestión del desempeño eficaz debe fomentar la retroalimentación regular y continua a través de procesos formales e informales para aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral (Lévy, 2007).

La retroalimentación generalmente se define como la información proporcionada a un empleado sobre su comportamiento en el trabajo y los resultados de ese comportamiento. Generalmente, tiene como objetivo fortalecer los comportamientos deseados y sugerir cambios (Lévy, 2007).

La retroalimentación puede ayudar a los empleados a identificar lo que están haciendo bien, corregir problemas y desarrollar nuevas habilidades que mejoran las organizaciones para las que trabajan. Sin embargo, los expertos Bizquerra, Martínez, Obiols y Pérez, (2006) señalaron que los supervisores a menudo carecen de las habilidades, o no aprovechan la oportunidad, para proporcionar retroalimentación efectiva sobre el desempeño, y algunos sugieren que la capacitación puede ayudar en este asunto

Según Gómez Del Pulgar, (2011), proporcionar a los empleados retroalimentación continua sobre el desempeño basado en las expectativas durante el desempeño de la tarea da como resultado un alto desempeño y, según la investigación de, promueve compromiso de los empleados.

Bizquerra et al (2006), informaron que cuando los empleados reciben metas específicas difíciles que están respaldadas por retroalimentación continua y capacitación basada en expectativas, hay compromiso. La retroalimentación continua es consistente con la afirmación de la teoría del establecimiento de metas de que la dificultad de la meta resulta en un alto rendimiento, ya que el empleado recibe retroalimentación. La retroalimentación ayuda al supervisor y al empleado a rastrear el desempeño en comparación con el plan de desempeño. Establecer metas sin la retroalimentación adecuada tiene poco efecto en el desempeño de los empleados, lo que hace que el proceso de establecimiento de metas sea ineficaz (Bizquerra et al 2006).

Examinando varios tipos, circunstancias y resultados de métodos de establecimiento de metas. Según los autores Bizquerra et al (2006), solo el acto de establecer metas significativas crea una fuerza motivacional llamada "motivación intrínseca". Más importante aún, encontraron que la motivación intrínseca tiende a tener un impacto independiente, y a menudo más fuerte, en la calidad del trabajo que la "motivación extrínseca" que las personas experimentan al buscar recompensas tangibles por su desempeño.

En consonancia con esto, está el hecho de que proporcionar retroalimentación final sobre el desempeño sin establecer objetivos posteriores también tendrá poco o ningún impacto en el desempeño futuro, establecer objetivos posteriores que aborden la retroalimentación del desempeño tiene un efecto psicológico: los objetivos posteriores recuerdan constantemente al empleado sus ineficiencias en el ciclo de desempeño anterior y cómo mejorarlos en el ciclo actual (Gómez Del Pulgar, 2011).

La necesidad de mejorar la comunicación entre supervisor y empleado para mejorar la gestión del desempeño a través de una capacitación adecuada en torno a la construcción de la comunicación abierta y solidaria, participar en conversaciones informales sobre el desempeño, diagnosticar y abordar problemas de desempeño y brindar conversaciones constructivas (Gómez Del Pulgar, 2011).

3.2.5. Aplicación del Feedback 360 Grados

El Feedback 360 grados es un programa en el que los líderes reciben información sobre cómo son percibidos por los grupos con los que interactúan regularmente. La retroalimentación generalmente incluye calificaciones sobre conductas y habilidades específicas, como habilidades de comunicación, trabajo en equipo y efectividad del liderazgo (Bizquerra et al 2006).

La idea detrás de la retroalimentación de 360 grados es obtener información sobre el rendimiento desde varias perspectivas. Los factores y habilidades conductuales, como se mencionó anteriormente, cuando son observables a través de diferentes fuentes, enriquecen la forma en que se percibe al evaluado en el contexto donde interactúa, denotando que la retroalimentación tradicional solo del supervisor no es tan efectiva como la retroalimentación de varios individuos (Gómez Del Pulgar, 2011).

Los trabajos para los que un aspecto central del desempeño involucra la gestión de equipos, la supervisión, el liderazgo y otras interacciones, generalmente son adecuados para mediciones de múltiples fuentes. Para estos empleados, el desempeño laboral puede ser sinónimo de desempeño de liderazgo y trabajo en equipo. Las falsas autopercepciones del liderazgo pueden ser tan dañinas para las organizaciones como el mal comportamiento del liderazgo en sí mismo. Las autoevaluaciones inexactas no solo se asocian con un desempeño deficiente, sino que también pueden tener un efecto negativo en la organización (Bizquerra et al 2006).

En los casos en que los líderes carecen de conciencia de sí mismos, los problemas de liderazgo pueden pasar desapercibidos o los cambios de comportamiento pueden requerir coerción, ya que es posible que no vean la necesidad de cambiar su comportamiento. Algunas investigaciones indican que el desarrollo de las habilidades de liderazgo y la autoconciencia se puede mejorar significativamente mediante el uso de retroalimentación de calidad de subordinados, compañeros y superiores, sin embargo,

sin un sistema formal y efectivo, esta retroalimentación no está disponible para líderes por una variedad de razones, incluido el miedo a las repercusiones, las limitaciones de tiempo y la incapacidad para definir y comunicar eficazmente los mensajes de retroalimentación apropiados (Bizquerra et al 2006).

Proporcionar una perspectiva más amplia del comportamiento es uno de los beneficios percibidos de la retroalimentación de 360 grados. Diferentes grupos de empleados mantienen un solo espejo que permite a un individuo ver, quizás por primera vez, cómo las acciones se entienden e interpretan. Y esto puede ser un componente clave en el desarrollo (Gómez Del Pulgar, 2011).

la teoría del establecimiento de metas indica que los supervisores establecerán metas para mejorar si ven que las percepciones de otras personas difieren de las suyas. Por lo tanto, una pregunta clave emergente es si la retroalimentación de 360 grados realmente aumenta la autoconciencia de los participantes (Gómez Del Pulgar, 2011).

3.3. Diagnostico

La suficiencia profesional se presenta con la intención de examinar el actual sistema de evaluación sobre el desempeño de oficiales del Ejército del Perú, en un ambiente regional y nacional, estableciendo características y particularidades de cada uno de ellos. El sistema de evaluación no ha variado principalmente en cuanto a quién evalúa y la finalidad de la evaluación. Al aplicar la retroalimentación de 360 grados en la metodología de Evaluación de Desempeño de oficiales de la Aviación del Ejército del Perú, se pretende identificar falencias, al aplicar el uso de esta técnica de evaluación actual a los oficiales. Las organizaciones tienen que innovar, reinventarse y buscar formas de mantenerse en condiciones de alta competitividad. Buscar profesionales con habilidades y que se identifiquen con la misión, visión y valores de la institución y, además, retener

los talentos que marcan la diferencia en términos de entrega y valor agregado es un factor crítico para el éxito.

Por todo ello, y con el fin de maximizar la gestión del desempeño individual y, por extensión organizacional. Una de las herramientas de la gestión del desempeño es su evaluación dentro de un período en relación con determinadas expectativas. Posteriormente, esta evaluación se utiliza para tomar una variedad de decisiones. Muchos de los temas relacionados con la evaluación del desempeño con fines de motivación y desarrollo han sido el foco de investigación en el área de desarrollo de recursos humanos, pero con un mayor énfasis en el establecimiento de objetivos, la retroalimentación y, en particular, la capacitación. El Arma de Aviación del Ejército entiende el proceso de desempeño de los funcionarios como estratégico, pues además de brindar retroalimentación que brinde a sus líderes mejores condiciones para mejorar profesionalmente, brinda información esencial para el reconocimiento de méritos y para las decisiones relacionadas con promociones y selección de cargos. de comando y cursos de carrera.

3.4. Propuesta de innovación

Dando continuación a la línea de investigación del actual trabajo, y con relación a los antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas descritos, se presenta una propuesta de innovación que plantea:

La ejecución de un Cronograma de Evaluación del Desempeño a Oficiales de la Aviación del Ejército, mediante la aplicación de la metodología 360 grados, buscando desarrollar objetivos de comparación entre el desempeño demostrado y esperado de un oficial dentro de un período de tiempo, utilizando esta herramienta de evaluación.

3.4.1. Descripción de la propuesta.

Esta metodología 360 Grados potencia la evaluación porque proporciona información desde diversas perspectivas. Asimismo, es un medio por el cual es posible identificar potenciales y áreas de fortalecimiento de la persona evaluada. Por otro lado, un posible inconveniente de este método es la ubicación de "vulnerabilidades" que quedan a evaluar si no es lo suficientemente abierto o no acepta este tipo de evaluación.

La evaluación es integral, pronosticando pruebas de rendimiento del potencial militar, tomando en consideración distintos aspectos, buscando expresar los principios y virtudes deseados de cada militar integrante del Arma de Aviación del Ejército del Perú, buscando cumplir los objetivos institucionales relacionado a los campos ocupacionales desempleados. Es importante dar conocimiento a todos los oficiales, de cada aspecto y significado del proceso de evaluación del desempeño.

La propuesta de evaluación 360 Grados del desempeño militar, retroalimentará a los oficiales sometidos a estas pruebas, para que se potencien en estos procesos de crecimiento constante de su desarrollo profesional, el apoyo de las tecnologías de información y comunicación debe ser confiable y objetiva.

3.4.2. Objetivos del Cuadro del Método de Evaluación

El objetivo de la propuesta es lograr resultados eficientes:

- ✓ Incentivar la competitividad dentro de un entorno idóneo.
- ✓ Permitir el crecimiento integral de los valores y virtudes militares.
- ✓ Fortalecer la cultura de organización del Ejército del Perú

- ✓ Aplicar la objetividad y la equidad y al momento de realizar la evaluación.
- ✓ Mejorar los procesos y empleo racional de la tecnología.

3.4.3. Estructura del Cronograma de evaluación 360 grados

Técnica para realizar la evaluación

Es importante utilizar el sistema de evaluación 360° esquematizado en la figura 1. Técnica que permitirá observar de distintos ángulos el rendimiento del personal evaluado, debido a que los encargados tienden a observar solo los resultados finales, los pares observan directamente su comportamiento dentro de la unidad o dependencia, los métodos empleados por el evaluado para obtener sus logros y su manera de relacionarse con el grupo; por otro lado, los subordinados perciben el liderazgo, el temple, la confianza y motivación que emana del evaluado a los oficiales más jóvenes.

Este sistema de evaluación compromete a todos los oficiales y hace participar a toda la institución, en conformidad con el logro de objetivos, con la intención de dar siempre el ejemplo y bienestar a los subordinados. Este sistema ayudará también a desarrollar relaciones interpersonales, liderazgo y una comunicación eficiente.

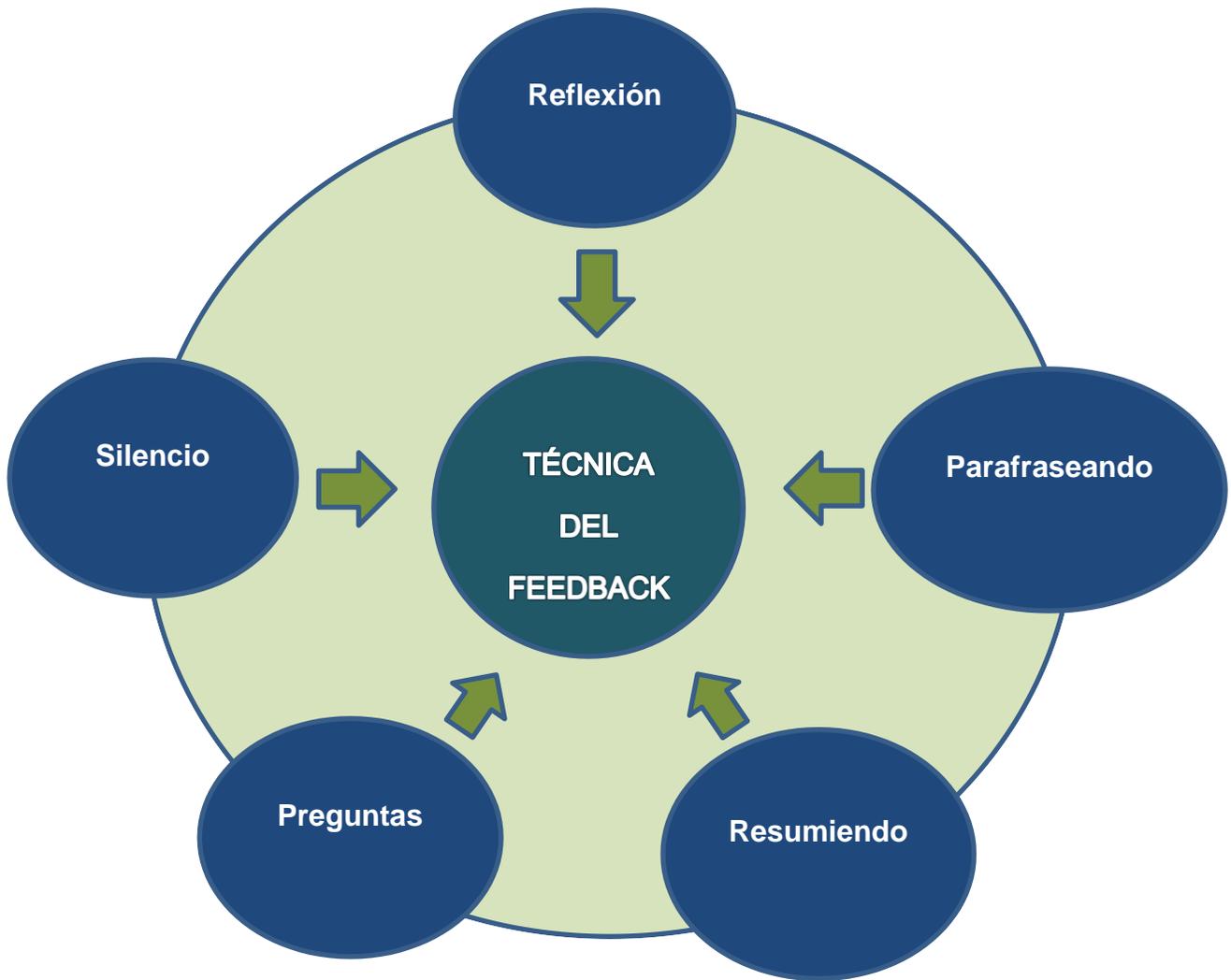


Figura 1. Técnicas del Feedback

Capacitación

Programación de capacitaciones, con el compromiso del Copere (Comando de Personal del Ejército), y dirigirlas a cada uno de los elementos del sistema de evaluación del desempeño, con la finalidad de consolidar el conocimiento constante del sistema al aplicar la evaluación 360° que involucra a todos los oficiales quienes se someterán a esta evaluación, puntualizando las competencias y responsabilidad a todo nivel.

Análisis de resultados de evaluación 360 grados del desempeño

Este análisis permite disponer con una base de datos sobre capacidades de los Oficiales de la Aviación del Ejército, lo que simplifica la asignación de cargos en la institución militar. Asimismo, permite detectar falencias del sistema de evaluación del cuadro técnico y el software informático.

Herramienta para la evaluación 360 grados

Desarrollar software informático al que se pueda acceder desde el enlace del sitio web de la institución. Esto le permite evaluar el desempeño de los militares peruanos mediante una herramienta de evaluación (informe de eficiencia). Puede presentar resultados inmediatos de forma automatizada. Los programas informáticos deben diseñarse en beneficio de personas y laboratorios valiosos, y para su posterior análisis y uso adecuado de la información.

3.4.4. Cronograma de evaluación.

Tabla 1. Factores para evaluar en cada sesión en el Programa Semestral

N°	Temas/ Sesiones
1	Los resultados de las evaluaciones del desempeño se reflejarán en los documentos de ascensos, convirtiéndose en elementos determinantes en estos procesos.

- 2 La propuesta planteada evaluará dos factores predicho en el reglamento de la Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA (anexo 3) que habla del rendimiento y potencial.
- 3 La evaluación cuenta con un entorno virtual, con una interfaz confortable para el que lo use.
- 4 Es también una herramienta diferenciada: establecida por categorías militares como, oficiales generales, superiores y subalternos, también por campos ocupacionales (previstos en el anexo 3, desempeñado durante el tiempo de evaluación
- 5 Realizar la evaluación del sistema 360° tiene estas características: Se utiliza coeficientes diferentes a cada evaluador (Superior jerárquico, pares y subordinados).
- 6 La evaluación 360 grados del desempeño debe ser subjetiva.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tiempo de evaluación 360 grados a Oficiales

Para realizarse deberá de ser trimestral, con el objetivo de incentivar al esfuerzo permanente, y no solo en proximidades de este período de evaluación, como suele suceder en otras ocasiones. El sistema informático se utilizará, debe de disponerse durante 72 horas, con la comunicación y organización eficiente:

Tabla 2. Cronograma trimestral de evaluación 360° del desempeño

Título: Medición del desempeño de oficiales del Arma de la Aviación del Ejército

Objetivo: Evaluar trimestral a los Oficiales que constituyen el Ejecito del Perú	Contenido: Evaluación 360 Grados.
---	--

Actividad
<p>Se procede a realizar la evaluación cualitativa. El software convertirá los resultados cualitativos. Se evaluar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Rendimientos: estado físico, Iniciativa y pro-actividad, Puntualidad, Cumplimiento de normas y disposiciones, Conocimiento del puesto desempeñado ✓ Potencial: Liderazgo, Don de mando, Lealtad, Responsabilidad, Honestidad, Moralidad, Respeto, Inteligencia y capacidad, Honorabilidad, Toma de decisiones oportunas <p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Test de inteligencia✓ Motivación.✓ Razonamiento crítico.✓ Evaluación estratégica

Fuente: Elaboración propia (2020).

CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo como objetivo identificar mejoras en el uso de la técnica de retroalimentación de 360 grados en la metodología actual en los oficiales de la Aviación del Ejército del Perú. Se entiende que la evaluación del desempeño es el proceso de pruebas que se realiza en las organizaciones modernas al trabajador, el objetivo de evaluar es tener conocimiento del rendimiento del trabajador, esta herramienta sirve solo de medición sobre el rendimiento, pero no es un método estratégico de mejora. El primer aspecto para considerar es el establecimiento de metas y expectativas para los evaluados.

La Ley de Situación Militar (Ley N° 28359 de octubre del 2004) de los Oficiales de las FF.AA., instaure derechos y deberes de los oficiales, disponiendo criterios dirigidos de la situación militar, su clasificación, categorías, grados y empleos con observación de la Constitución Nacional y sus leyes, dispuestas en el Art. 20°, el cual plantea requisitos para ascender al grado militar. El Feedback (retroalimentación) es otro factor que debe tenerse en cuenta. Si bien el establecimiento de metas puede proporcionar retroalimentación sobre los estándares y expectativas de desempeño, puede ser insuficiente para lograr la meta de mejorar el desempeño. El Feedback 360 grados es un programa en el que los líderes reciben información sobre cómo son percibidos por los grupos con los que interactúan regularmente, generalmente incluye calificaciones sobre conductas y habilidades específicas, como habilidades de comunicación, trabajo en equipo y efectividad del liderazgo.

La presente investigación establece una propuesta de innovación que recomienda la ejecución de un Cronograma de Evaluación del Desempeño a Oficiales de la Aviación del Ejército, Esta metodología 360 Grados potencia la evaluación porque proporciona información desde diversas perspectivas. Asimismo, es un medio por el cual es posible identificar potenciales y áreas de fortalecimiento de la persona evaluada.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados planteados y obtenidos en el presente trabajo de suficiencia profesional titulado: ***EVALUACIÓN FEEDBACK 360 GRADOS DEL DESEMPEÑO DE OFICIALES DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO DEL PERÚ*** permiten sugerir las siguientes recomendaciones:

Primera.

Al Comando General de Personal del Ejército debe evaluar la relevancia de la propuesta y aplicarla al Comando de Alto Mando del Ejército para modernizar el sistema de evaluación del desempeño de los oficiales de la Aviación del EP.

Segunda.

Promover el soporte informático de la propuesta de evaluación presentada sobre el desempeño de oficiales, por ello realizar la planificación y programación de la capacitación de cada componente del mecanismo de evaluación del desempeño, que incluye a los beneficiarios. Es esencial entonces formular reglamentos en estos sistemas de evaluación del desempeño.

Tercera.

Se recomienda considerar el estudio de la propuesta de innovación planteada y descrita en el Capítulo III, que plantea la ejecución de un Cronograma de Evaluación del Desempeño a Oficiales de la Aviación del Ejército, mediante la aplicación de la metodología 360 grados, buscando desarrollar objetivos de comparación entre el desempeño demostrado y esperado de un oficial dentro de un período de tiempo, utilizando esta herramienta de evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuchs, C. (1997). "Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño". *Revista El Diario*. Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, Tercera Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Rodriguez, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: *Editorial UOC*. Recuperado de: <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/29053/>

Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Stup. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>

Wayne, M. y Bandy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Ley N° 28359. (2004). Ley de situación militar de los oficiales de las FF.AA.

Ley N° 29108. (2007). Ley de ascensos de oficiales de las FF.AA.

Lévy, C. (2007). *Feedback de 360°*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Bizquerra, R., Martínez, F., Obiols, M. y Pérez, N. (2006). Evaluación de 360°: Una aplicación a la educación emocional. *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 24. N° 1: 187-203. Ed. Universitat de Barcelona. Barcelona, España.

Gómez Del Pulgar, M. (2011). *Evaluación de competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior: un Instrumento para el Grado en Enfermería* [tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/21343/1/T33395.pdf>

Caballero, J., Cuba, A. y Gonzáles, J. (2016). “*Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú*” Universidad del Pacífico. Recuperado de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1473/Jose_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrella, R. y Martínez, R. (2015). “*Sistema de evaluación integral del desempeño del personal académico de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*”. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11294>

Glosario Militar (s.f.). *Glosario Militar*. Recuperado de: <http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>

Real Academia Española (RAE). 2020. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

ANEXOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



"Alma Mater del Ejército del Perú"

**ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES**

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	RUIZ CARDENAS RAFAEL
1.02	Grado y Arma / Servicio	TTE INF
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124928200
1.05	DNI	71447571
1.06	Celular y/o RPM	972839648
1.07	Correo Electrónico	RAFAELRUIZCARDENAS@GMAIL.COM

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	2010
2.02	Fecha_ egreso EMCH	2014
2.04	Fecha de alta como Oficial	2015
2.05	Años_ experiencia de Oficial	6 AÑOS
2.06	Idiomas	ESPAÑOL / INGLES

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2015	ANDAHUAYL AS	BIM N°35 / 5ta Brig Montaña	-Jefe Sección Inteligencia (S-2) -Oficial de Rancho -Jefe de sección de la Cia de reemplazos
3.02	2016	LIMA	Escuela de Infantería / COEDE	Alumno del curso de Reclasificación al Arma de infantería
3.03	2016	ANDAHUAYL AS	A BIM N°35/ 5ta Brig Montaña	-Sección Inteligencia (S-2) - Jefe de la base Accopampa -Oficial de Rancho -Jefe de sección de la Cia de reemplazos
3.04	2017	MOQUEGUA	Escuela de Aviación del Ejército / Aviación del Ejército	Alumno del Programa de Aviador del Ejército
3.05	2018	LIMA	CIA CMDO N°811 / Aviación del Ejército	-Jefe de sección de la Cia de reemplazos
3.06	2019	MOQUEGUA	Escuela de Aviación del Ejército / Aviación del Ejército	Alumno del Programa de Aviador del Ejército
3.07	2020	LIMA	Aviación del Ejército	-Jefe Sección Inteligencia (S-2) - Auxiliar de la sección Instrucción y operaciones (S-3) - Copiloto del Avión Cessna Caravan - Tripulante del vuelo del Avión Antonov.

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01				
4.02				
4.03				
4.04				

4.05				
------	--	--	--	--

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2019	Escuela de Aviación del Ejército (2017-2019)	Piloto Aviador del Ejército
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

Nº	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____
POSTFIRMA