

1:



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR NUEVA LUZ**

**TÉCNICO SUPERIOR EN: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

**MODULO:**

**EVÁLUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**FACILITADOR(A):**

**IRIS MONRROY**

**ESTUDIANTE:**

---

**2020**

[IRISMIR14@HOTMAIL.COM](mailto:IRISMIR14@HOTMAIL.COM)

---

## ***INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR NUEVA LUZ***

---

### **MISIÓN**

Formar y capacitar ciudadanos con calidad humana, emprendedores capaces de incursionar en mercados laborales competitivos.

### **VISIÓN**

Ser un instituto Superior de excelente proyección social, elevada calidad y reconocimiento Nacional en la capacitación y formación de ciudadanos con innovación tecnológicas adecuadas al entorno social y empresarial permitiendo solucionar problemáticas sociales y empresariales de provincia y del país.

### **VALORES**

Responsabilidad, Cooperación, Honestidad, Sensibilidad Social, Innovación creativa, Diversidad, Respeto, Solidaridad, Equidad.

## ANALIZA Y REFLEXIONA SOBRE LAS SIGUIENTES FRASES

Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él" (John F. Kennedy

"Dame un empleado del montón, pero con una meta y yo te daré un hombre que haga historia. Dame un hombre excepcional, que no tenga metas y yo te daré un empleado del montón." (J.C. Penney

"Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran" (Kaoru Ishikawa ue él" (John F. Kennedy

En los momentos de crisis sólo la creatividad es más importante que el conocimiento" (Albert Einstein

"El 90% del éxito es la actitud ante la vida: la gente optimista r Nosotros pedimos trabajadores pero nos llegaron personas" (Max Frisch

Nosotros pedimos trabajadores pero nos llegaron personas" (Max Frisch inda más." (Luis Conde

"Una compañía exitosa tiene que crear un entorno que transmita pasión a sus empleados." Joe Nocera

"Las empresas no dirigirán las carreras de sus empleados. Les proporcionarán oportunidades para que desarrollen su propia identidad y entornos de trabajo a los que puedan adaptarse para que, de este modo, ellos mismos se hagan cargo de sus propias carreras profesionales en el marco de la empresa." Tim Hall

"Los líderes de los Grupos Fantásticos aman el talento y saben dónde encontrarlo. Se entusiasman con el Talento de otros." Warren Bennis y Patricia Biederman

"Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos." Albert Hubbard

### COMPROMISOS DEL ESTUDIANTE:

El estudiante tendrá el compromiso de asistir y participar en las clases al igual que realizar todas las asignaciones solicitadas, Con el fin de lograr los objetivos previamente planificados.

## **DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

Este módulo se impartirá de manera interactiva con la participación activa del docente y los participantes incluyendo asignaciones a distancia y las presenciales, la metodología a utilizar es de manera presencial.

En este módulo discutiremos contenidos de gran importancia para la administración de recursos humanos ya que la evaluación del personal es indispensable para una eficiente gestión del recurso humano.

### **Objetivo general:**

Analizar la evaluación de desempeño y su relevancia en la gestión eficiente de recursos humanos

### **Objetivos:**

- Analizar los beneficios de la evaluación del desempeño.
- Identificar las ventajas de la evaluación del desempeño.
- Comprender los diferentes métodos de la evaluación del desempeño.
- Analizar las etapas de la evaluación.
- Comparar la evaluación tradicional Vs. la evaluación tradicional.
- Identificar algunos problemas a la hora de evaluar.
- Comprender y analizar la validez de la evaluación del desempeño.
- Hacer programa de evaluación del desempeño.
- Valorizar el aporte significativo de la evaluación del desempeño a la gestión del recurso humano.

## **Tabla de contenidos**

A continuación desarrollaremos los siguientes contenidos:

### I- Concepto de la evaluación

Importancia

#### **Beneficios:**

Para el jefe

Para la empresa

Para el trabajador

Ventajas de la medición

Elementos comunes de los diferentes enfoques

Métodos de la evaluación

### II- implicaciones: objetivas subjetivas

Responsabilidad a l evaluar

Pasos para lograr evaluaciones útiles de desempeño

Etapas de la evaluación

Razones para evaluar el desempeño

Problemas del proceso de Evaluacion del desempeño

### III- ¿cómo se debe realizar la evaluación?

Responsabilidad por la evaluación del desempeño

Problemas del proceso de evaluación del desempeño

Consejos para su próxima evaluación de rendimiento

#### **IV.- Los criterios de evaluación**

Porque evaluar

Como elaborar criterios sin errores

Formulario de Evaluación por competencias o perfiles ocupacionales

Programa de Evaluación vs. Programa de capacitación

La valides de la evaluación



**Instituto de educación superior Nueva Luz**  
**Carrera: Técnico Superior en: Gestión de Recursos Humanos**  
**Planificación Estratégica de aprendizaje**

Asignatura: evaluación del desempeño

Abrev. \_\_\_\_\_

Cuatrimestre: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: 14/3/2020 Fecha de Culminación: 4/4/2020

Profesor/a: Iris Monrroy

Fechas/ Sesión/ Intensidad.	Contenidos a Desarrollar.	Tareas y/o Actividades.	Criterios a evaluar y porcentajes según tareas.	Indicadores de logros por tareas o actividades.	Indicadores de desempeño.
1 presencial 14//3/2020 Int. 8:00- 10:30 am.	Evaluación del despeño Importancia Beneficios: Para el jefe Para la empresa Para el trabajador Ventajas de la medición	<b>Inicio:</b> presentación Reflexión Conversatorio de generalidades Preguntas <b>Desarrollo</b> análisis Diario de triple entrada <b>Cierre:</b> Presenta al grupo	Puntualidad Coherencia Profundidad Participación grupal Cantidad de contenido	Explicar el proceso de evaluación y sus beneficios para una buena gestión de recursos humanos	Realiza las actividades y lo discute con sus compañeros luego presenta al grupo
10:50 – 12:00 am.	Elementos comunes de los diferentes enfoques Métodos de la evaluación	<b>Inicio:</b> realimentación <b>Desarrollo:</b> mapa conceptual <b>Cierre:</b> presentación de los trabajos <b>S.Q.A</b>	Puntualidad Coherencia Profundidad Participación grupal Cantidad de contenido	Comprende los diferentes métodos y enfoques de evaluación	Realiza las actividades y lo discute con sus compañeros luego presenta al grupo Hace un SQA

<p>2</p> <p>Distancia 21/3/2020 Int. 8:00- 10:30 am.</p>	<p>implicaciones: objetivas subjetivas Responsabilidad a l evaluar Pasos para lograr evaluaciones útiles de desempeño</p>	<p><b>Inicio:</b> realimentación reflexión</p> <p><b>Desarrollo:</b> Diario de triple entrada análisis</p> <p><b>Cierre:</b> Revisión de los trabajos</p>	<p>Puntualidad Orden Ortografía Presentación coherencia profundidad del tema cantidad de contenidos</p>	<p>comprende las diferentes etapas y responsabilidades de evaluaciones eficientes</p>	<p>Realiza las actividades y lo discute con sus compañeros luego presenta al grupo</p>
<p>10:50 – 12:00 am</p>	<p>Etapas de la evaluación</p> <p>Razones para evaluar el desempeño</p> <p>Problemas del proceso de Evaluación del desempeño</p>	<p><b>Inicio:</b> Lectura de reflexiones</p> <p><b>Desarrollo:</b> Mapa conceptual</p> <p><b>cierre:</b> revisa y envía al correo asignado</p>	<p>Puntualidad Orden Ortografía coherencia cantidad de contenidos profundidad del tema enlaces</p>	<p>explica los problemas y las etapas de las evaluaciones</p>	<p>Realiza las actividades y las envía al correo asignado</p>



<p>3 Presencial 28/3/2020 Int. 8:00- 10:30 am.</p>	<p>Cómo se debe realizar la evaluación</p> <p>Responsabilidad por la evaluación del desempeño</p>	<p><b>Inicio:</b> realimentación Reflexión <b>Desarrollo:</b> Tríptico</p> <p><b>Cierre:</b> Revisión del trabajo y expone al grupo</p>	<p>Puntualidad Orden Ortografía Presentación coherencia ilustración cantidad de contenidos</p>	<p>Analiza la responsabilidad que conlleva hacer evaluaciones eficientes durante un proceso administrativo</p>	<p>Realiza tríptico de los temas asignados y expone al grupo</p>
<p>10:50 – 12:00 am</p>	<p>Problemas del proceso de evaluación del desempeño</p> <p>Consejos para su próxima evaluación de rendimiento</p>	<p><b>Inicio:</b> Realimentación Lectura de reflexión <b>Desarrollo:</b> Taller: ejemplos de errores en las evaluaciones investigación <b>cierre:</b> expone los trabajos realizados y le entrega al docente</p>	<p>Puntualidad Orden Presentación Coherencia Cantidad de contenidos Ortografía Gestos y ademanes</p>	<p>Explica la importancia de hacer evaluaciones eficientes, con el fin de eliminar consecuencias negativas en el proceso</p>	<p>Expone eficientemente todos los temas tratados durante las sesiones</p>

<p>4 Distancia 4/4/2020 Int. 8:00- 10:30 am.</p>	<p>Porque evaluar Como elaborar criterios sin errores Formulario de Evaluacion por competencias o perfiles ocupacionales</p>	<p><b>Inicio:</b> Reflexión <b>Desarrollo:</b> Investiga Elabora criterios de evaluación <b>Cierre:</b> Revisión del trabajo realizado</p>	<p>Puntualidad Orden Coherencia Ortografía Profundidad del tema Cantidad de contenidos</p>	<p>Comprende la importancia de utilizar los criterios adecuados a la hora de evaluar</p>	<p>Investiga competencias del puesto de trabajo para así redactar los criterios de evaluación de manera eficiente</p>
<p>10:50 – 12:00 am</p>	<p>Programa de Evaluacion vs. Programa de capacitación La valides de la evaluación</p>	<p><b>Inicio:</b> realimentación <b>Desarrollo:</b> Formulario de evaluación <b>Cierre:</b> Revisa el trabajo y lo envía al correo asignado</p>	<p>Puntualidad Orden Coherencia Ortografía Profundidad del tema Cantidad de contenido</p>	<p>Valora la importancia de hacer evaluaciones eficientes durante el proceso de la gestión de los recursos humanos</p>	<p>Realiza formulario d evaluación y su reactivo programa de seguimiento</p>

## SESIÓN 1

### Evaluación del Desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

### Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Evaluación del Desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.

- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

#### **Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

#### **Beneficios para el jefe:**

**El jefe tiene la oportunidad de**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

**Beneficios para la empresa:**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

**Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la realimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

**Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:**

**a) Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

**b) Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

**c) Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

### **Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

**Estos Métodos son:**

**1. Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

**2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

**3. Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

**4. Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

### **Métodos para la Evaluación del Desempeño**

**1) Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

**2) Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que

participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.



**Indicador de logro:**

Explicar el proceso de evaluación y sus beneficios para una buena gestión de recursos humanos

**ACTIVIDADES:**

1 Hacer análisis sobre: la definición, importancia y objetivos de la evaluación del desempeño

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

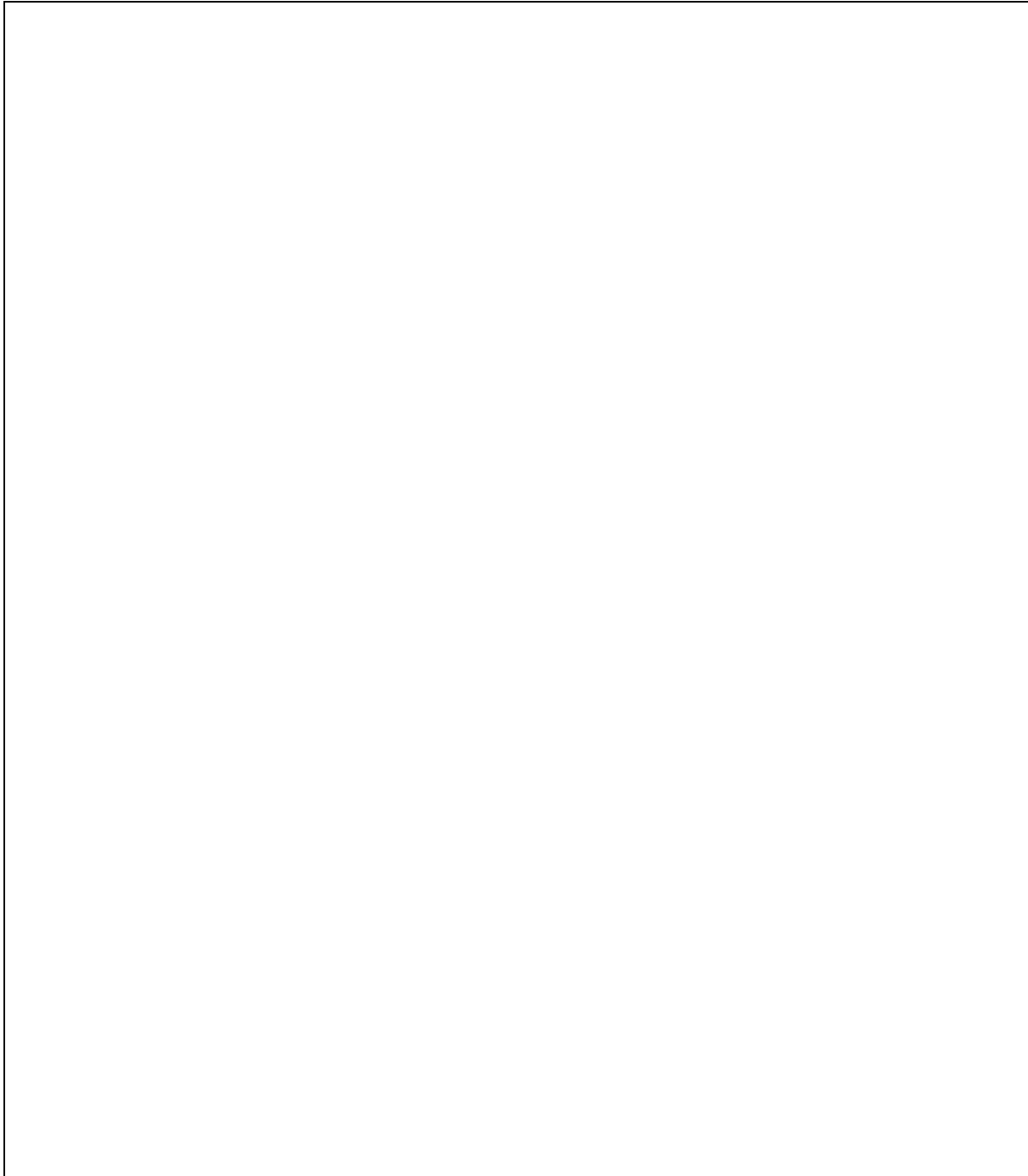
.....

2 Realizar un diario de triple entrada sobre los beneficios de la evaluación.

### DIARIO DE TRIPLE ENTRADA

concepto	definición	comprensión

3 Hacer u mapa conceptual sobre los métodos y elementos comunes de la evaluación del desempeño



## Sesión 2

### **Implicaciones del Proceso de Evaluación (Concepto)**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

#### **Objetividad en las mediciones**

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

#### **Subjetividad en las mediciones**

**Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.**

### **Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño**

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos

dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

### **El Supervisor Directo:**

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humano.

La persona encargada de evaluar al personal es su *propio jefe*, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades.

### **El Empleado:**

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

### **La Comisión De Evaluación Del Desempeño**

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

### **Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:**

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación
- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Realimentación de información a los empleados.

### **ETAPAS DE UNA EVALUACIÓN**

1. Definir objetivos

2. A quien está dirigido.

Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.

3. Quién es el evaluador.

Puede ser un jefe de sector.

4. Quién revisará la evaluación.

Puede ser un gerente superior.

5. Periodicidad.

Si será de aplicación anual, semestral, etc.

6. Elección del método.

7. Capacitación del evaluador.

Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.

8. Puesta a punto del sistema.

Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

9. Aplicación.

Se pone en funcionamiento el procedimiento.

10. Análisis.

Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

11. Utilización de los resultados.

12. Comunicación de los resultados.

Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

### **RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO**

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

**Indicador de logro: comprende las diferentes etapas y responsabilidades de evaluaciones eficientes**

**ACTIVIDADES:**

**4- Hacer análisis sobre las implicaciones de la evaluación**

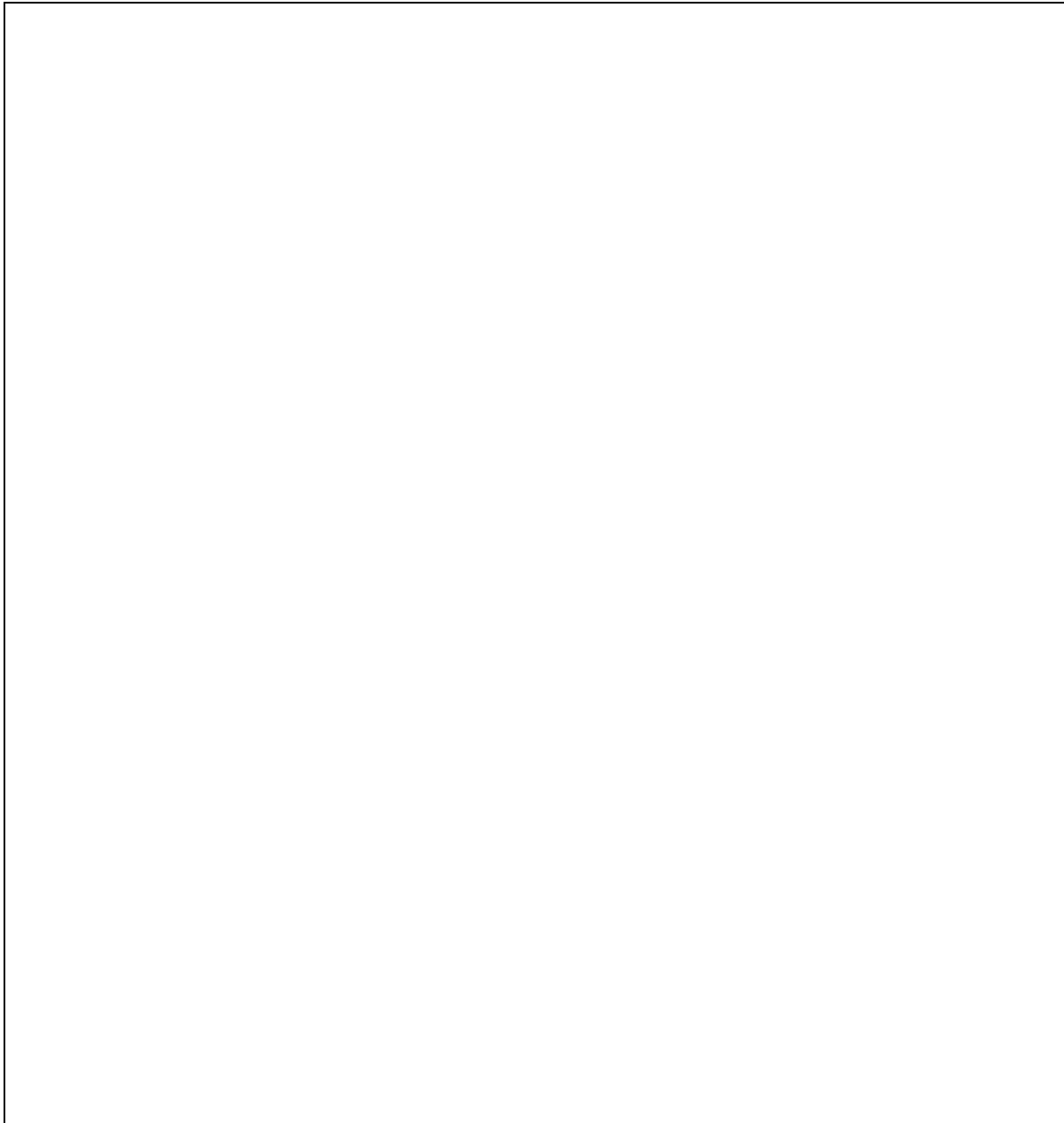
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



**5- Hacer diario de triple entrada sobre las responsabilidades de la evaluación del desempeño****DIARIO DE TRIPLE ENTRADA**

concepto	definición	comprensión

**6- Hacer mapa conceptual sobre las etapas de las evaluaciones**



## Sesión 3

### ¿COMO SE DEBE REALIZAR LA EVALUACION? 3

Existen varias opciones para calificar el desempeño:

#### 1. Evaluación del supervisor inmediato:

Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

#### 2. Evaluación de los compañeros:

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.

#### 3. Comités de calificación:

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

#### 4. Auto calificaciones:

**La desventaja** de la auto calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

#### 5. Evaluación por los subordinados:

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

### RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

**En la siguiente tabla se muestra cual ha sido tendencia en el proceso de evaluación, como respuesta a los cambios ocurridos en la GRH.**

LO TRADICIONAL		LA TENDENCIA
El jefe	Evaluador	El jefe El evaluado Los clientes Los compañeros
Pasivo y receptivo	Rol del evaluado	Activo
Definidos en los puestos de trabajos o generales	Criterios	Los fijan los participantes

Período fijo	Periodicidad	El evaluado dice cuándo y bajo criterios por monitoreo del proceso
Compensación	Propósito	Multipropósitos individuales y organizacionales.

### **PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto "halo".
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

### **¿COMO EVITAR PROBLEMAS EN LA EVALUACION?**

Recomendaciones para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

- Es necesario conocer bien los problemas.
- Elegir la técnica de evaluación adecuada.

- Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

### **CONSECUENCIAS DE NO REALIZAR EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

### **CONSEJOS PARA SU PROXIMA EVALUACION DE RENDIMIENTO**

- Acuda al examen con una actitud positiva. En lugar de prever un escenario "peor imposible", piense en la información como una oportunidad de descubrir lo que puede hacer para mejorar su rendimiento.
- Mantenga al margen la información del plano personal. Consiga distanciarse psicológicamente. No se tome la información como algo personal. Dese cuenta de que va dirigida a su rendimiento, no a usted como persona. Si es capaz de entender esto, se sentirá suficientemente cómodo/a para escuchar atentamente y aceptar la información con el espíritu que realmente tiene.
- No ceda a la tentación de interrumpir la información introduciendo sus explicaciones o motivos. Únicamente debe ofrecer su opinión o explicación una vez que la otra persona haya terminado completamente. Si usted salta inmediatamente, antes de que su jefe

haya terminado, puede crear tensión, frustración y, en última instancia, falta de comunicación entre ustedes.

- Pida ejemplos concretos, para poder comprender la esencia de lo que se dice. Resulta especialmente útil cuando la información que le están proporcionando no es clara, parece imprecisa y general o da la impresión de que se trata de un juicio de valor. Por ejemplo, si su jefe le dice que no es usted una persona de equipo, dígales que le mencione ejemplos concretos que le hayan llevado a extraer esa conclusión.
- Una vez que su jefe ha terminado la evaluación, repita con sus propias palabras lo que ha oído. De esta forma, puede comprobar que ha entendido el mensaje. Es posible que tenga que hacer varios intentos para resumir lo que ha oído antes de que ambos lleguen a un acuerdo respecto al mensaje.
- Solicite a su jefe una lista de tareas concretas que le gustaría que usted hiciera de forma distinta y pídale recomendaciones sobre cómo podría efectuar esos cambios. De este modo, pone de manifiesto una actitud de cooperación y envía a su jefe el mensaje de que se toma en serio la mejora de su rendimiento.
- No permita que la información crítica sobre su rendimiento en el trabajo afecte a su autoestima. Centre su atención en cambiar su comportamiento, pero no se olvide de sentirse a gusto consigo mismo. No se juzgue y no se mortifique.

Hablando en términos generales los indicadores de rendimiento son datos en series temporales que reflejan y registran cambios a través de un número significativo de dimensiones relevantes, a través de los cuales se juzgará la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos. Esta definición subraya dos características comúnmente asociadas con los indicadores.

Primero, la información sobre la actuación o el rendimiento de un individuo, organización o sistema es recogida usualmente en intervalos regulares, para obtener datos los cambios producidos a lo largo del tiempo.

Un ejemplo familiar lo encontramos en la medición de la temperatura y de la presión sanguínea de un paciente como indicadores de la mejora o el deterioro de su salud.

Segundo, los indicadores de rendimiento son importantes para reflejar la calidad y el producto («output»). Pueden ser una medición directa de la calidad o los resultados de un servicio, por ejemplo, el número de pacientes de malaria que han sido tratados con éxito. Sin embargo, normalmente, son sólo mediciones o índices indirectos de cosas que en sí mismas resultan demasiado difíciles de medir de modo directo, como por ejemplo el 'ethos' escolar.

Una cuestión central para la construcción y uso de los indicadores de rendimiento son las decisiones que han de adoptarse sobre los objetivos organizativos y lo que, en un momento determinado, se entienda como más importante y valioso. Los indicadores han llegado a estar asociados con el imperativo político en pro de servicios públicos más eficaces y eficientes.

El interés por la eficacia es manifiesto en la especificación de objetivos, la medición del progreso hacia la consecución de los mismos y la consideración de cursos de acción alternativos para lograr el mismo fin. El interés por la eficiencia refleja, normalmente, un interés por minimizar los recursos («inputs») para lograr el mismo nivel de resultados, o por maximizar los resultados con un mismo nivel de recursos («inputs»): es esencialmente un cálculo económico.

**Indicador de logro:**

Explica la importancia de hacer evaluaciones eficientes, con el fin de eliminar consecuencias negativas en el proceso.

**Actividades:**

7- Hacer un tríptico de la sección 3

8 taller; De un ejemplo para cada uno de los problemas de la evaluación

9- Realiza investigación sobre el tema de la evaluación



## Sesión 4

### ¿POR QUE HA AUMENTADO EL INTERES POR LOS INDICADORES? 4

La preocupación y el interés por el cálculo y la visibilidad económica tienden a incrementarse durante los periodos de contención financiera. En tiempos de decline o amenaza económica prologada existe un mayor énfasis en los costos, la información financiera y en la medición de recursos y resultados.

Con mucha más frecuencia de lo que pudiera pensarse, la aparente preocupación por la eficacia de los servicios públicos, como la educación o la sanidad, enmascara una preocupación más en si diosa por la eficiencia. Los esfuerzos por mejorar la eficacia o la eficiencia de un servicio están presentes frecuentemente como cuestiones técnicas neutrales y no controvertidas, cuando en realidad representan ciertas prioridades políticas opuestas, claramente, a otras.

Durante, al menos, una década, ha habido un incremento considerable en el interés por la construcción y uso de indicadores de rendimiento en educación. Una razón que lo explica se haya en el extenso malestar con la contribución que la educación estaba realizando al cambio social y económico.

Otra razón, no menos importante, es la indudable preocupación política sobre los costos y beneficios económicos de los servicios públicos en general. La medición del rendimiento en razón de objetivos claros y específicos se encuentra en el corazón del gerencialismo.

Los indicadores han llegado a formar parte central de la moderna estrategia de reforma de la gestión de los servicios públicos. En la medida en que los gobiernos en general intentan controlar la escalada del gasto público, los valores industriales y empresariales adquieren la primacía en la gestión pública. En el Reino Unido durante los años ochenta el gobierno señaló a la evaluación como un componente significativo en su estrategia para "controlar el gasto público, cambiar la cultura del sector público y modificar la definición y las fronteras entre las esferas de actividad pública y privada".

La aplicación de valores industriales y empresariales a la educación, no es una novedad- propuestas de este tenor, fueron evidentes a finales del siglo XIX y a principios del XX, tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos (Urwich & Brech 1957a-1957b; Callahan 1962; Haber 1964). Sin embargo, latecnología de la información y las nuevas técnicas de medición permiten formas mucho más comprensivas y amplias de vigilancia de las que era posible entonces.

No es concebible que el rendimiento de todo el alumnado en un sistema educativo sea evaluado regularmente por medio de test, con la intención de, publicando los resultados, mostrar la actuación de los docentes, las aulas y las escuelas. Pero, al menos, es factible comparar unos docentes con otros o una escuela con otra, en términos del rendimiento del alumnado. Dada la disponibilidad de esta clase de información también parece posible pensar que el sistema educativo es un mercado en el que las escuelas venden sus servicios educativos a los padres o a las autoridades locales quienes, a su vez, pueden juzgar la calidad de su servicio a través de un valor estandarizado: las puntuaciones del alumnado en los test.

Hay un paso muy corto entre esta situación que acabamos de describir y el dar la opción a los padres de utilizar 'vales' o 'cheques' escolares con los que comprar una educación para sus hijos e hijas en la escuela de su elección y que las escuelas compitan por su cuota de mercado en el negocio de la educación. Los servicios públicos podrían ser tratados como empresas privadas controladas por la oferta y la demanda. Lo que los indicadores de rendimiento ofrecen es el sustituto de la información que estaría de otra manera disponible a través del mercado.

## **ALGUNOS PROBLEMAS METODOLOGICOS Y POLITICOS EN LA CONSTRUCCION Y USO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO.**

### **1. El problema de la sobrecarga de datos**

Como el número de indicadores de rendimiento aumenta y las variables contextuales que tienen que ser tenidos en cuenta también se multiplica son necesario para los administradores y los políticos, consecuente, agregar y simplificar. Paradójicamente cuando

la sofisticación de las mediciones y los análisis comienzan a aproximarse a una representación adecuada del rendimiento en el contexto, los resultados tienen que ser descontados en favor de un sumario de juicios porque dichos resultados llegan a ser demasiado complejos y demasiado ambiguos para ser interpretados.

## **2. Problemas en la medición del cambio.**

Una estrategia común para medir el cambio es la de un diseño pre-test-post-test; diseño que reproduce las ganancias en las puntuaciones que supuestamente representan los efectos de los inputs en el tiempo. Por ello, si queremos determinar la eficacia de los docentes, tenemos que establecer en primer lugar una línea de base del aprendizaje para cada alumno y alumna usando un pre-test antes de que la enseñanza haya ocurrido y medir, posteriormente, el impacto de la enseñanza usando un post-test, una vez que se haya llevado a cabo. En la práctica existen muchos problemas asociados con el diseño pretest/posttest en educación. Aquí viene una relación de los más obvios:

- Además de la enseñanza, muchas otras cosas pueden haber sucedido al alumnado entre la medición primera y segunda; no es posible controlar todos los factores que pueden estar relacionados con el rendimiento en los test del alumnado;
- El hecho de haber sido sometido al primer test influye en el rendimiento en el segundo.
- La composición del grupo al que se aplica el primer test puede variar entre la administración de éste y el segundo test;
- La forma en la que el test ha sido construido puede afectar enormemente a las puntuaciones, favoreciendo a algunos grupos de alumnos y docentes sobre otros alumnos y docentes;
- El test puede o no medir lo que se supone que mide y lo puede hacer para algunos grupos de alumnos y no para otros;
- La fiabilidad de una medición pudo estar corrompida por la 'depresión' originada a causa de las puntuaciones del pretest;
- La interacción entre medición y logros estacionales puede enmascarar o elevar los efectos reales.

## **3. El problema de la corrupción.**

Los indicadores de rendimiento tienden a influir en el modo en que un sistema opera y funciona. Cuanto más sean utilizados los indicadores de rendimiento en la toma de decisiones, más tenderá la actividad del sistema a ser corrompido y con mayor probabilidad se distorsionará el proceso social que dichos indicadores pretenden controlar (Campbell, 1976). Estas presiones afectan a la fiabilidad o integridad de las mediciones y distorsionan los objetivos de la organización. Unos pocos ejemplos servirán para ilustrar este punto:

Cuando la ratio en el éxito de un examen público es utilizada como indicador de la eficacia escolar, existe la tendencia por parte de las autoridades a restringir el número de alumnos y alumnas que entran en los exámenes públicos.

Si el cambio en la frecuencia en los delitos criminales es utilizado como un indicador de la eficacia policial, es muy probable que algunos delitos sean clasificados y registrados como delitos normales, creando la imagen de un descenso de los mismos. Por el contrario, si el nivel de criminalidad es usado como un indicador de los recursos necesarios para la actuación policial, es muy probable que presenciemos un incremento constante en su cantidad registrada.

Si los efectos de un programa educativo específico o de la enseñanza van a ser medidos en términos de la diferencia entre las puntuaciones de un pre/posttest es probable que la ganancia en las puntuaciones mejore substancialmente administrando un pretest diseñado de tal manera que las puntuaciones sean tan bajas como sea posible.

Si el rendimiento docente es juzgado en términos del rendimiento del alumnado según resultados de un test, los docentes tenderán a enseñar según dicho test. Puesto que un test es siempre una muestra de la materia que va a ser medida, como consecuencia se limita el acceso del alumnado a la educación y al conocimiento.

#### **4. El problema de los estándares fijos.**

En razón de que los indicadores son usados como retroalimentación sobre el rendimiento, también llegan a constituirse en los estándares con los que dicho rendimiento será juzgado. Cada incremento en el rendimiento aporta el potencial para establecer un nuevo estándar. Ello conlleva dos consecuencias probables: primera, puede dirigir hacia una intensificación del trabajo que a su vez provoque

consecuencias no previstas como el incremento del nivel de enfermedad o de absentismo; segundo, a menudo lleva al acuerdo tácito de no exceder ciertos niveles de rendimiento en orden a controlar el ambiente de trabajo.

### **5. Problemas de validez y fiabilidad.**

Las cuestiones metodológicas más relevantes que surgen en la construcción y uso de indicadores son las de fiabilidad y validez. La fiabilidad hace referencia usualmente a la estabilidad en las medidas a lo largo del tiempo y la consistencia de las mismas a través de distintos ambientes. La validez se refiere a la confianza o razones que tenemos para elaborar inferencias en razón de los indicadores de rendimiento. A este respecto es importante determinar si un indicador mide lo que afirma que mide y si es de hecho una medida de rendimiento o una medida de algo relacionado con el rendimiento o con otra cosa.

Dada la naturaleza temporal de los indicadores y de su sensibilidad y susceptibilidad política, las cuestiones sobre la validez requieren la consideración no sólo de lo que significan los datos aportados por el indicador, sino también la consideración de las consecuencias del uso del indicador en el sistema. Como ya hemos señalado, dicho uso puede distorsionar los objetivos de la organización o la provisión de información fiable sobre el rendimiento hasta el punto de alterar el mismo rendimiento en forma imprevista y no deseable. Un instrumento diseñado fundamentalmente para mejorar la eficacia o la eficiencia de un sistema puede fácilmente provocar efecto contrario.

Se suele argumentar que los indicadores de rendimiento se basan en rutinas de registro de datos aportadas por la información más efectiva disponible sobre el rendimiento de un sistema. Sin embargo, el esfuerzo implicado para asegurar la fiabilidad, integridad y validez del constructor de unas mediciones particulares puede contrapesar su utilidad aparente e inmediata. Por ejemplo, si las puntuaciones del alumnado en un test son utilizadas para comparar el rendimiento de docentes o escuelas, entonces entre otras cosas, **la validez de las inferencias de ese indicador dependerá de:**

- El grado actual de estandarización tanto del test como de su administración,

- Las reglas para la inclusión y/o exclusión de alumnado en el proceso de medición del rendimiento;
- Los procedimientos de muestre usado en cada ambiente;
- Las similitudes y/o diferencias en las características del alumnado en cada ambiente educativo;
- El grado en el que el test es una muestra representativa del contenido cubierto a través de los distintos ambientes; y
- La conjunción deliberada o por azar entre lo que se mide y lo que es enseñando.

Recoger información sobre todas estas cosas incrementa enormemente el costo para asegurar que los indicadores de rendimiento puedan ser usados para la elaboración de juicios válidos.

Los indicadores de rendimiento en educación pretenden aportar mediciones simples y no ambiguas de la calidad. Pero ni lo hacen ni pueden. Dado que los fines y propósitos de la educación son muchos y los valores varios, la educación no puede ser abarcada por formas simples de medición. Los indicadores de rendimiento son altamente reduccionistas. Desatienden la ecología social de las escuelas o de otros servicios. Y, haciéndolo, tienden a infra-representar la cualidad de la educación y deformar la como tal. Si una medida infra-representa los valores de un proceso puede ser un remedio suficiente el ajuste sistemático de las puntuaciones; pero cuando se sabe que las mediciones no representan adecuadamente al proceso, entonces tienen que ser abandonadas en favor de otras formas de evaluación

## EVALUACIÓN DEL DESMPENÑO POR COMPETENCIAS

Departamento: \_\_\_\_\_ supervisor: \_\_\_\_\_.

Puesto: \_asistente\_\_\_\_\_ evaluador: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_

Competencias a evaluar	excelente	bueno	regular	deficiente
<b>Competencias personales:</b>				
<b>Competencias específicas:</b>				

**PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN**  
**A 3 meses**

**Fortalezas:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Debilidades:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Estrategias a seguir:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Evaluador:** \_\_\_\_\_

**evaluado:** \_\_\_\_\_

**Indicadores de logro:**

Valora la importancia de hacer evaluaciones eficientes durante el proceso de la gestión de los recursos humanos

**Actividades:**

10- Investiga competencias específicas y personales sobre un puesto de trabajo, envase a ello elabora criterios de evaluación y realiza formato de evaluación con su respectivo programa de seguimiento de la misma.