

Evaluación del Desempeño

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:
**Dra. (c) Mónica
Espinosa Andrade**

Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Evaluación del Desempeño

Guía general de estudios de la asignatura

© Dra. (c) **Mónica Espinosa Andrade**

ISBN: 978-9942-672-42-1

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
1. Presentación de la asignatura	3
Competencias específicas de la asignatura para la carrera	4
2. Metodología de aprendizaje	5
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	5
UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7
RENDIMIENTO Y DIMENSIONES DEL RENDIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO.....	10
RESPONSABLES, ATRIBUCIONES Y OBSTÁCULOS PARA MEDIR EFICAZMENTE EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....	11
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	14
UNIDAD 2. METODOLOGÍAS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO...17	
METODOLOGÍAS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
UNIDAD 3. MÉTODOS NO TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....27	
MÉTODOS NO TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
UNIDAD 4. RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....36	
Retroalimentación de la evaluación del desempeño.....	37
Referencias Bibliográficas	44





1. Presentación de la asignatura

La Evaluación del desempeño es una instancia fundamental en las organizaciones, ya que tiene a su cargo la medición del cumplimiento de las obligaciones laborales a partir de la valoración técnica de competencias que permiten que una empresa sea cada vez más efectiva. Al finalizar este módulo los participantes estarán en condiciones de: comprender que es la evaluación integral del desempeño, manejar algunos instrumentos técnicos para medición de competencias y plantear mejoras para el rendimiento de la organización. El módulo se caracteriza por ser de carácter científico, perteneciente al campo de formación de Adaptación e innovación tecnológica, a la Unidad de formación profesional. Proporciona al estudiante conocimientos y herramientas fundamentales que materializan las competencias relacionadas con la evaluación integral del desempeño, manejo de algunos



instrumentos técnicos para medición de competencias y planteamiento de mejoras para el rendimiento organizacional a través de planes a ser implementados en instituciones públicas o privadas.

Esta asignatura tiene su complementariedad con el módulo de Liquidación de Nómina, Desarrollo Organizacional, Seguridad y Salud Ocupacional, Bienestar y Compensación en el trabajo, Psicometría y Selección, Condiciones y Ambiente de Trabajo y Gestión Integral del Talento Humano, pues busca establecer lineamientos de mejora continua a partir de la evaluación de competencia de los colaboradores de una organización. El aporte de asignaturas como Competencias Laborales, Psicología Laboral, Derecho Laboral, Estadística, proporcionan a este módulo, elementos para generar saberes holísticos y promueven un principio de unidad de conocimiento que trasciende a las disciplinas.

Competencias específicas de la asignatura para la carrera

Conoce y entiende la fundamentación epistemológica y teórica de la Evaluación del desempeño.

Identifica los Tipos de Evaluación del desempeño y los aplica en función de las necesidades organizacionales para garantizar la mejora continua de las empresas u organizaciones.

Aplica metodologías de para Planificar, diseñar y organizar programas de evaluación de desempeño.

Realiza la tabulación de datos, elaboración de reportes para establecer su impacto en la productividad.

Analiza, identifica e interviene con propuestas para el fortalecimiento del talento humano de la empresa



2. Metodología de aprendizaje

El estudio de esta asignatura se fundamenta en aprendizajes y conocimientos a partir de estrategias didácticas colaborativas y experienciales, enfocadas en el análisis de casos y en la resolución de problemas, a través de la realización de talleres que son mediadas por recursos educativos abiertos dirigidos a una concienciación y desarrollo de saberes que permiten:

a. Aplicar métodos pedagógicos y didácticos para un adecuado desarrollo de los conceptos de evaluación de desempeño como medio para el mejoramiento de la gestión de recursos humanos.

b. Desarrollar las estrategias que permita el entendimiento de los métodos de evaluación del desempeño, sobre la base de los conocimientos científicos, tecnológicos y axiológicos.

c. Aplicar instrumentos de evaluación del desempeño, en beneficio del desarrollo del potencial del talento humano de las organizaciones.

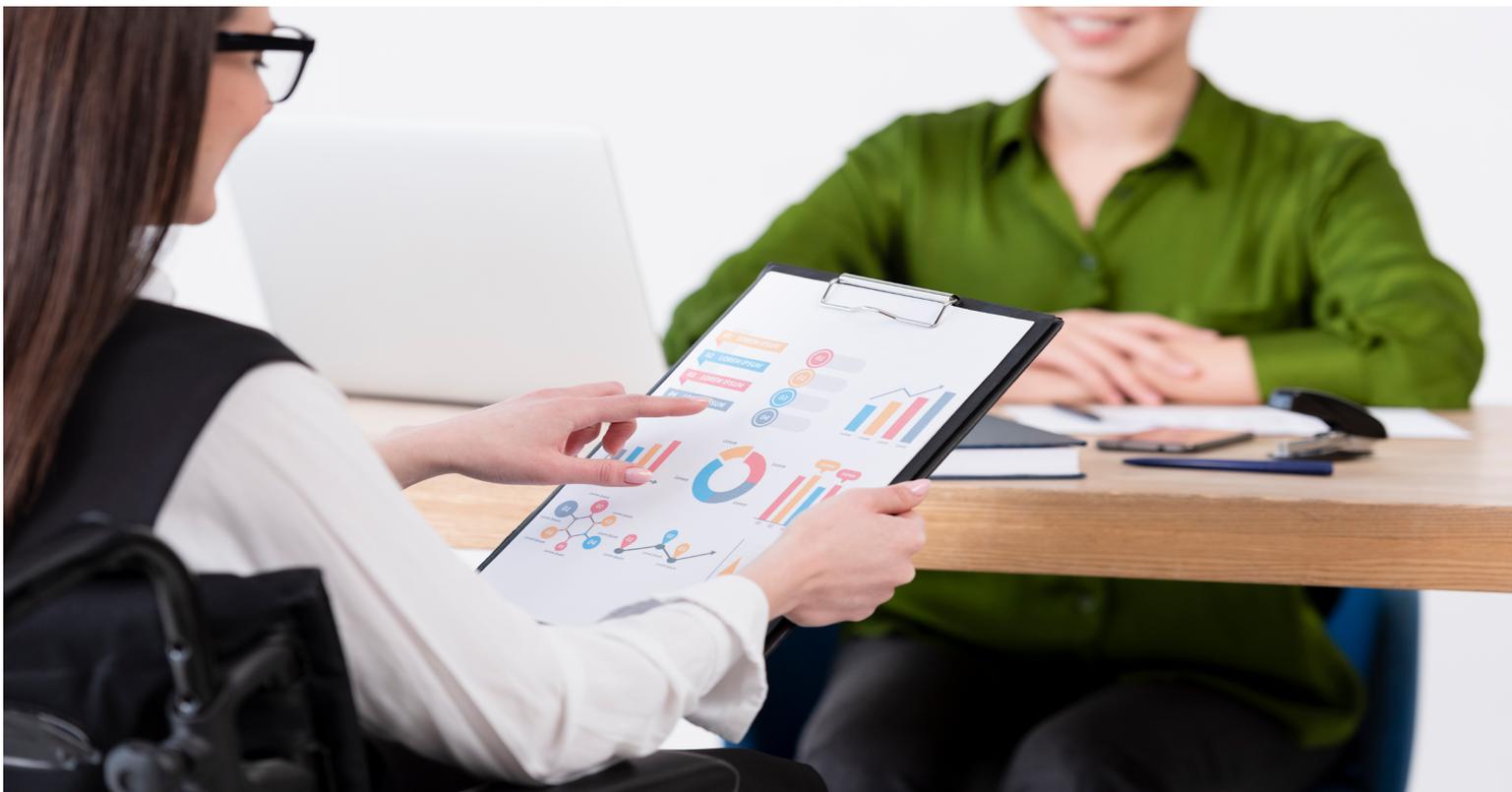
Además, se basa en la revisión bibliográfica de programas que abordan entornos de la práctica física básica a fin de hacer reflexión y análisis crítico, materializado en la elaboración de ensayos, organizadores gráficos y resolución de casos prácticos.

3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



UNIDAD 1

INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Resultado de aprendizaje

Conoce y entiende la fundamentación epistemológica y teórica de la Evaluación del desempeño.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante familiarizarse con los elementos que forman parte de los conceptos básicos de la evaluación del desempeño, su origen evolución y orientaciones contemporáneas orientadas al fortalecimiento del talento humano.



Contenidos

SEMANA 1

INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Casallas Torres (2016), la evaluación un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguien y se emplea para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa, la evaluación del desempeño es de los procesos de la gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatidos en las organizaciones; se define también como el 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, según la descripción de Taype Molina 2015.

Con la revolución industrial y la nueva realidad como resultado de la post- pandemia las organizaciones, deben prepararse para enfrentar con éxito los retos que se les producen en la práctica, con el apoyo y compromiso de sus recursos humanos y una adecuada práctica en la gestión de la evaluación del desempeño, con el objetivo principal de que exista una interacción dinámica entre los administrativos y sus trabajadores, que permita desarrollar una adecuada labor y obtener una calidad óptima en la ejecución de sus funciones cotidianas aún en escenarios de trabajo remoto. La evaluación del desempeño individual independientemente del método y herramienta que utilicen deben constituirse un enfoque de gestión imprescindible para las empresas de hoy en día, lo que demanda trabajar con el capital más importante de la organización, su talento humano.

La evaluación del desempeño es una práctica que ha evolucionado a lo largo del tiempo con la finalidad de medir y mejorar la calidad y eficiencia del trabajo en las organizaciones. A continuación, se presentan los enfoques de algunos autores contemporáneos sobre el origen y evolución de esta práctica:



1. Gary Dessler: Según el autor, la evaluación del desempeño ha evolucionado desde un enfoque meramente administrativo hacia un enfoque más estratégico. Inicialmente, se utilizaba principalmente para fines administrativos, como la toma de decisiones sobre ascensos y salarios. Sin embargo, actualmente se entiende como una herramienta de gestión de recursos humanos que busca alinear los objetivos y el desempeño de los empleados con los objetivos organizacionales.

2. Robert DeCenzo y Stephen Robbins: Estos autores destacan que la evaluación del desempeño ha pasado por cuatro etapas diferentes a lo largo del tiempo. La primera etapa, conocida como la edad dorada (1940-1950), se caracterizó por un enfoque en la eficiencia y la productividad. En la segunda etapa, conocida como la edad de la sensibilidad (1960-1970), se inició un enfoque en la retroalimentación y el desarrollo de los empleados. En la tercera etapa, llamada la edad de la legitimidad (1980-1990), se enfatizó la necesidad de la evaluación del desempeño como una práctica justa y objetiva. Finalmente, en la cuarta etapa, conocida como la edad de la gestión integral del desempeño (desde 1990 en adelante), se busca una gestión más completa y estratégica del desempeño.

3. Wayne Cascio: Según este autor, la evaluación del desempeño se ha vuelto más compleja y multifactorial a medida que ha evolucionado. Inicialmente, se enfocaba principalmente en los resultados cuantitativos y medibles. Sin embargo, en la actualidad se toman en cuenta factores cualitativos, como las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo, así como también los resultados financieros y no financieros.

La evaluación del desempeño ha evolucionado desde un enfoque administrativo hacia una herramienta estratégica en la gestión de recursos humanos. Se ha pasado de un enfoque exclusivo en los resultados cuantitativos hacia una evaluación más completa y multifactorial que busca alinear los objetivos y desempeño de los empleados con los objetivos organizacionales.



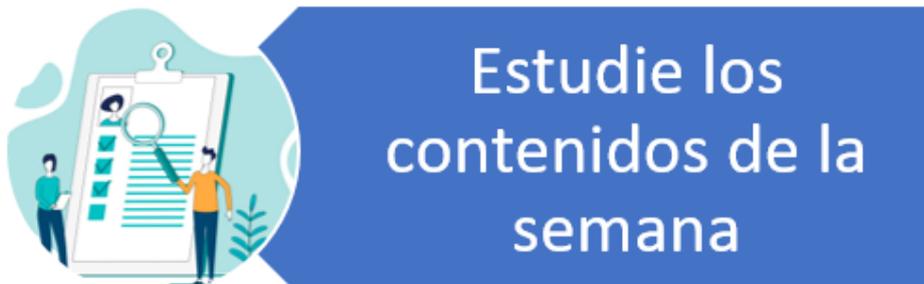
APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Analice el artículo e identifique los hitos relevantes que marcan el proceso de evolución de la evaluación del desempeño Evaluación del desempeño: tendencias actuales (sld.cu)



2. Revise la información y defina con sus propias palabras lo que es la evaluación del desempeño

TRABAJO AUTÓNOMO



SEMANA 2

RENDIMIENTO Y DIMENSIONES DEL RENDIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO

El rendimiento en el talento humano se refiere a la capacidad de los empleados para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización. Es crucial para el éxito de una empresa, ya que el rendimiento de los empleados puede influir en la productividad, la calidad del trabajo y, en última instancia, en la rentabilidad de la organización.

Las dimensiones del rendimiento en el talento humano pueden variar según la empresa y el puesto de trabajo, pero generalmente se pueden agrupar en diferentes categorías:

1. Productividad: se refiere a la capacidad de un empleado para producir resultados de manera eficiente y efectiva. Esto implica cumplir con los plazos, realizar el trabajo de manera precisa y entregar los proyectos con calidad.

2. Calidad del trabajo: se refiere a la capacidad de un empleado para realizar un trabajo de manera precisa y sin errores. Esto implica garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos y satisfagan las necesidades de los clientes.

3. Iniciativa: se refiere a la capacidad de un empleado para tomar la iniciativa y proponer nuevas ideas o soluciones. Esto implica ser proactivo, identificar oportunidades de mejora y actuar de manera autónoma para lograr los objetivos.

4. Colaboración: se refiere a la capacidad de un empleado para trabajar de manera efectiva en equipo. Esto implica comunicarse de manera efectiva, escuchar a los demás, compartir conocimientos y habilidades, y colaborar para lograr los objetivos compartidos.

5. Adaptabilidad: se refiere a la capacidad de un empleado para adaptarse a los cambios y desafíos en el entorno laboral. Esto implica



ser flexible, aprender nuevas habilidades y adaptarse a nuevas situaciones.

Es importante tener en cuenta que el rendimiento en el talento humano no se limita solo a las habilidades técnicas de los empleados, sino que también abarca aspectos como la motivación, la actitud, la ética laboral y el compromiso con la organización. Para mejorar el rendimiento en el talento humano, las empresas suelen implementar estrategias de capacitación y desarrollo, establecer metas claras, brindar retroalimentación constante y recompensar el rendimiento excepcional.

RESPONSABLES, ATRIBUCIONES Y OBSTÁCULOS PARA MEDIR EFICAZMENTE EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Los responsables de medir eficazmente el rendimiento del talento humano son principalmente los líderes y gerentes de la empresa, así como el departamento de recursos humanos. Estas personas son responsables de establecer y llevar a cabo procesos de evaluación del rendimiento, establecer objetivos claros y realistas, proporcionar retroalimentación constructiva y reconocimiento adecuado.

Las atribuciones para medir eficazmente el rendimiento del talento humano incluyen:

1. Establecer criterios claros de evaluación: Es fundamental tener claridad sobre qué aspectos del desempeño se van a medir y cómo se va a hacer.

2. Implementar herramientas y sistemas adecuados: Para medir el rendimiento del talento humano de manera eficaz, es necesario contar con herramientas y sistemas de evaluación adecuados, como sistemas de gestión del desempeño, evaluaciones de 360 grados, entre otros.



3. Proporcionar retroalimentación oportuna: Es importante brindar retroalimentación regular y oportuna a los empleados sobre su desempeño, resaltando sus fortalezas y áreas de mejora.

4. Establecer metas y objetivos realistas: Es fundamental establecer metas y objetivos claros y alcanzables para los empleados, de manera que se puedan medir y evaluar sus resultados.

5. Promover el desarrollo y crecimiento: Medir el rendimiento del talento humano implica también identificar las áreas de desarrollo y crecimiento de los empleados, y brindarles oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

Algunos obstáculos que pueden surgir para medir eficazmente el rendimiento del talento humano son:

1. Resistencia al cambio: Es posible que algunos empleados se muestren reacios a ser evaluados y medidos en su desempeño, lo que puede dificultar la implementación de procesos de evaluación.

2. Sesgo y subjetividad: Existen riesgos de que los evaluadores se dejen llevar por sesgos o subjetividades al realizar las evaluaciones, lo que puede afectar la objetividad y validez de los resultados.

3. Falta de recursos y tiempo: Implementar procesos de evaluación del rendimiento requiere de recursos y tiempo para llevar a cabo las evaluaciones, analizar los resultados y proporcionar la retroalimentación necesaria.

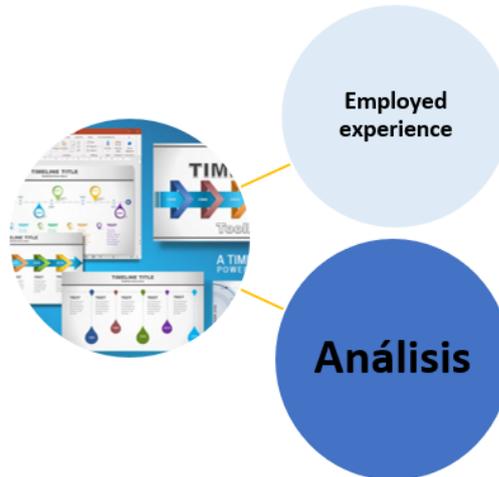
4. Falta de claridad en los criterios de evaluación: Si los criterios de evaluación no están bien definidos y comunicados de manera clara, puede generarse confusión y descontento entre los empleados.

5. Cultura organizacional poco orientada al desarrollo: Si la cultura organizacional no promueve el desarrollo y crecimiento de los empleados, puede ser difícil generar interés y compromiso en los procesos de evaluación del desempeño.



APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Lea el documento y emita su criterio. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-employee-experience/39456/>



TRABAJO AUTÓNOMO



Estudie los
contenidos de la
semana



SEMANA 3

SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los subsistemas de talento humano son las diferentes funciones o áreas que componen el área de recursos humanos dentro de una organización. Estos subsistemas se encargan de gestionar y desarrollar el talento humano de manera integral. Algunos de los subsistemas más comunes son:

1. Subsistema de reclutamiento y selección: se encarga de buscar y atraer candidatos para cubrir las vacantes de la organización, así como también de seleccionar a los más aptos para ocupar dichas posiciones.

2. Subsistema de capacitación y desarrollo: se encarga de diseñar y poner en marcha programas de formación y desarrollo de habilidades para los empleados, con el objetivo de mejorar sus competencias y contribuir a su crecimiento profesional.

3. Subsistema de compensación y beneficios: se encarga de establecer la política de remuneración y beneficios para los empleados de la organización, así como también de administrar y gestionar los sistemas de compensación, como salarios, bonificaciones, incentivos, entre otros.

4. Subsistema de clima laboral y bienestar: se encarga de promover un buen ambiente laboral y de velar por el bienestar de los empleados, a través de la implementación de políticas y programas que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

5. Subsistema de evaluación del desempeño: se encarga de medir y evaluar el rendimiento de los empleados en base a objetivos y metas previamente establecidos, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora, y tomar decisiones relacionadas con el desarrollo profesional y la compensación.



Gestionar mediante subsistemas de talento humano tiene varios beneficios para una organización, entre ellos:

1. Mayor eficiencia en la gestión de recursos humanos: Los subsistemas de talento humano permiten centralizar y organizar la información relacionada con los empleados de una organización, lo que facilita la toma de decisiones y agiliza los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal.

2. Mejoramiento en la calidad de los empleados: Al contar con un sistema integrado de gestión de talento humano, las organizaciones pueden identificar con mayor precisión las habilidades, competencias y aptitudes requeridas para cada puesto de trabajo, lo que permite optimizar la selección de personal y asegurar que los empleados contratados se ajusten perfectamente a los perfiles buscados.

3. Desarrollo y retención del talento: Los subsistemas de talento humano también permiten diseñar programas de capacitación y desarrollo personalizados para cada empleado, lo que contribuye a mejorar sus habilidades y competencias y a retener a los mejores talentos dentro de la organización.

4. Mejora de la comunicación interna: La implementación de subsistemas de talento humano suele implicar la adopción de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación y la colaboración entre los diferentes actores del proceso de gestión del talento humano, lo que contribuye a mejorar la comunicación y evitar la duplicación de tareas.

5. Mayor precisión en la toma de decisiones: Al contar con información actualizada y precisa sobre los recursos humanos de la organización, los líderes y gerentes pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas en materia de contratación, promoción, capacitación y reestructuración organizacional.

6. Mejoras en el clima laboral: La implementación de subsistemas de talento humano suele ir acompañada de un enfoque más humano y orientado al bienestar de los empleados, lo que contribuye a mejorar



el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.

Gestionar mediante subsistemas de talento humano proporciona una mayor eficiencia en la gestión de recursos humanos, mejora la calidad de los empleados, facilita el desarrollo y la retención del talento, mejora la comunicación interna y permite tomar decisiones más informadas y estratégicas.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Realice un organizador gráfico que describa los subsistemas de Talento Humano.



2. Realice un organizador gráfico con los principales actores del proceso de evaluación de desempeño y sus responsabilidades

TRABAJO AUTÓNOMO



Estudie los contenidos de la semana



UNIDAD 2

METODOLOGÍAS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Resultado de aprendizaje

Identifica los Tipos de Evaluación del desempeño y los aplica en función de las necesidades organizacionales para garantizar la mejora continua de las empresas u organizaciones.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante identificar los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Es importante considerar que los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, pese a que pueden presentar limitaciones, se constituyen en la base para el diseño de instrumentos, automatización y desarrollo de programas sofisticados de evaluación del desempeño.



Contenidos

SEMANA 4

METODOLOGÍAS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: Las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

a) Escalas Gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la



prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuando mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable, y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación. El método de escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

Ventajas del método de escalas gráficas:

1. Fácil de entender y utilizar: el método de escalas gráficas es sencillo y fácil de usar, lo que permite a los encuestados responder rápidamente sin complicaciones.



2. Ayuda visual: las escalas gráficas utilizan imágenes o símbolos visuales que facilitan la comprensión de los encuestados y les ayudan a dar respuestas más precisas.

3. Comparación directa: la escala gráfica permite a los encuestados comparar y calificar fácilmente diferentes elementos, lo que facilita la recolección y análisis de datos cuantitativos.

4. Mayor rango de opciones: las escalas gráficas pueden tener una mayor cantidad de opciones de respuesta, lo que permite a los encuestados expresar sus opiniones o criterios con mayor precisión.

Desventajas del método de escalas gráficas:

1. Sesgo de interpretación: la interpretación de las escalas gráficas puede variar de un encuestado a otro, lo que puede conducir a resultados subjetivos y sesgados.

2. Limitaciones en preguntas complejas: las escalas gráficas pueden ser limitadas en preguntas que requieren respuestas más descriptivas o detalladas, lo que puede limitar la recopilación de información rica y completa.

3. Depende de la capacidad de lectura: las escalas gráficas requieren que los encuestados comprendan y lean las diferentes opciones de respuesta, lo que puede ser un desafío para aquellos con habilidades de lectura limitadas o discapacidades visuales.

4. Falta de flexibilidad: las escalas gráficas son menos flexibles en comparación con otros métodos de encuesta, lo que puede dificultar la adaptación a diferentes tipos de preguntas o contextos específicos.

En general, el método de escalas gráficas es una herramienta útil para recopilar datos cuantitativos de manera rápida y sencilla, pero puede tener limitaciones en cuanto a la interpretación subjetiva y la falta de flexibilidad en preguntas más complejas.



APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Revise el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas y realice y diseñe las siguientes escalas gráficas:

- continua
- discontinua
- semicontinua.



2. Participe en el Foro de métodos tradicionales de evaluación del desempeño, debe registrar las fuentes de sustento de su planteamiento y comentar al menos dos de las participaciones de sus compañeros.

TRABAJO AUTÓNOMO



Estudie los
contenidos de la
semana



SEMANA 5

b) Elección forzada

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica.

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente y desempeño del trabajador y la que más de aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

c) Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método de desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

d) Frases descriptivas

La evaluación del desempeño mediante frases descriptivas es un proceso de evaluación en el que se utilizan frases y descripciones para evaluar el rendimiento y las habilidades de un empleado. Este enfoque de evaluación se basa en la observación y análisis de las acciones y



comportamientos del empleado en el trabajo.

Las frases descriptivas se utilizan para proporcionar una evaluación detallada y específica del desempeño del empleado en diferentes áreas, como habilidades técnicas, competencias interpersonales, toma de decisiones y resultados alcanzados. Estas frases pueden ser positivas para destacar los puntos fuertes del empleado, o pueden ser constructivas para señalar áreas de mejora y sugerir acciones correctivas.

La evaluación del desempeño mediante frases descriptivas tiene como objetivo brindar retroalimentación efectiva y precisa al empleado, para que sea consciente de sus fortalezas y debilidades y pueda mejorar su rendimiento. También puede ser utilizado como base para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional, la promoción y la compensación del empleado.

Este enfoque de evaluación es útil tanto para empleados como para empleadores, ya que permite una evaluación integral y objetiva del desempeño laboral, facilita la comunicación y el diálogo entre ambas partes, y fomenta el desarrollo y el crecimiento continuo en el lugar de trabajo.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Analice el método de evaluación del desempeño mediante frases descriptivas, ventajas y desventajas



2. Analice el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, ventajas y desventajas

TRABAJO AUTÓNOMO



Estudie los
contenidos de la
semana

SEMANA 6

e) Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Este enfoque de evaluación es útil tanto para empleados como para empleadores, ya que permite una evaluación integral y objetiva del desempeño laboral, facilita la comunicación y el diálogo entre ambas partes, y fomenta el desarrollo y el crecimiento continuo en el lugar de trabajo.



f) Comparación de pares

El método de evaluación del desempeño mediante comparación de pares, también conocido como método de clasificación forzada o método de distinción, es una técnica utilizada para comparar el rendimiento de los empleados en relación con sus compañeros de trabajo.

Este método involucra la evaluación de cada empleado en función de ciertos criterios de desempeño predefinidos. Los evaluadores deben comparar a cada empleado con otro empleado en la misma posición o nivel jerárquico, y asignarles un rango de clasificación, generalmente utilizando una escala numérica o de palabras clave.

El proceso de evaluación se realiza mediante la comparación directa de los empleados en pares. Por ejemplo, se puede pedir al evaluador que compare al empleado A con el empleado B y determine cuál de los dos tiene un mejor desempeño. Luego, se le pide que compare al empleado A con el empleado C, y así sucesivamente.

Una vez que todos los empleados han sido comparados en pares, se calcula la frecuencia de selección para cada empleado en cada posición clasificatoria. Esto se realiza sumando el número de veces que un empleado fue seleccionado por encima de otro empleado en las comparaciones.

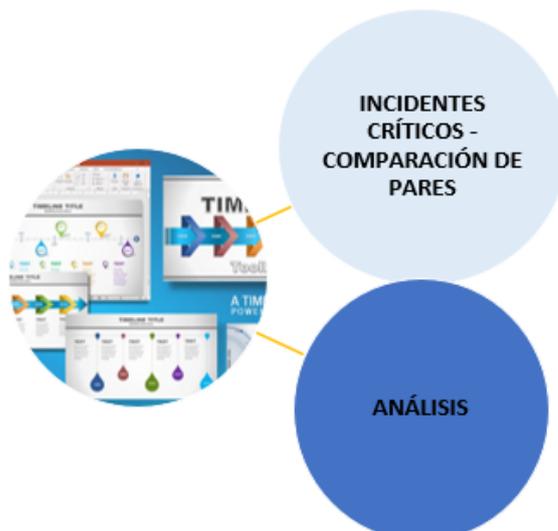
Finalmente, se obtienen las clasificaciones finales de los empleados en función de su frecuencia de selección. Los empleados con mayor frecuencia de selección en una posición clasificatoria más alta tienen un mejor desempeño según los criterios evaluados.

El método de evaluación del desempeño mediante comparación de pares tiene la ventaja de proporcionar una visión comparativa directa del desempeño de los empleados, lo que ayuda a identificar a los mejores y peores desempeños de manera más clara. Sin embargo, puede ser subjetivo y susceptible a sesgos personales del evaluador. Por lo tanto, es importante establecer criterios claros y objetivos de evaluación y asegurarse de que los evaluadores sean imparciales y consistentes en sus evaluaciones.



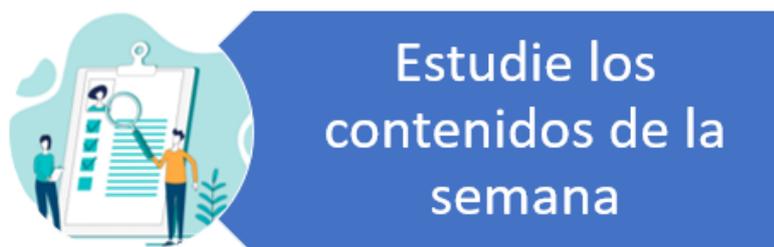
APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Revise el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos ventajas y desventajas de su utilización.



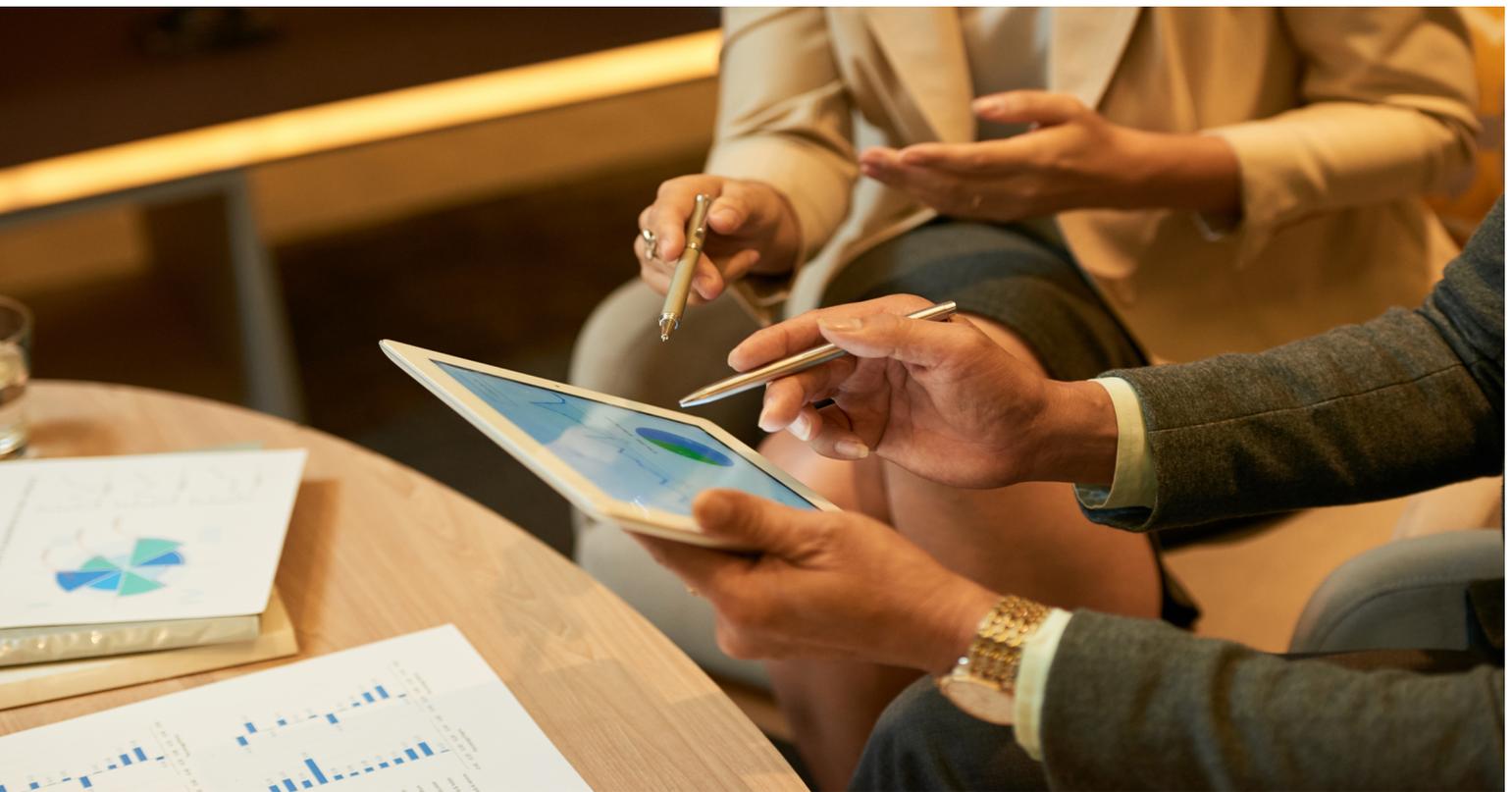
2. Revise el método de evaluación del desempeño mediante comparación de pares, ventajas y desventajas de su utilización.

TRABAJO AUTÓNOMO



UNIDAD 3

MÉTODOS NO TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Resultado de aprendizaje

Identifica los Tipos de Evaluación del desempeño y los aplica en función de las necesidades organizacionales para garantizar la mejora continua de las empresas u organizaciones.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante conocer los métodos tradicionales de evaluación del desempeño no tradicionales están ganando cada vez más popularidad y aceptación en las empresas, ya que ofrecen una visión más completa y equitativa del des-



empeño de los empleados. Estos métodos permiten la participación activa de los empleados en su propia evaluación, fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, y pueden generar una mayor motivación y compromiso por parte de los empleados.

Contenidos

SEMANA 7

MÉTODOS NO TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a) Evaluación de desempeño de 360

La evaluación de desempeño de 360 grados es una herramienta que permite recopilar información sobre el desempeño de un individuo de diferentes fuentes, como superiores, compañeros de trabajo y subordinados. Esta evaluación ofrece una visión más completa y equilibrada del desempeño de una persona al incluir diferentes perspectivas.

Ventajas de la evaluación de desempeño de 360 grados:

1. Mayor objetividad: Al recopilar opiniones de diversas fuentes, se reduce el sesgo individual y se obtiene una evaluación más imparcial del desempeño de una persona.

2. Retroalimentación más completa: Al involucrar a diferentes grupos de personas, se obtiene una retroalimentación más holística y detallada sobre el desempeño del individuo.

3. Mejora de habilidades: La evaluación de 360 grados proporciona información específica sobre las fortalezas y debilidades de un individuo, lo que permite identificar áreas de mejora y desarrollar las habilidades necesarias.

4. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo: Al incluir



la opinión de los compañeros de trabajo, se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, ya que los resultados de cada persona pueden afectar a los demás.

5. Aumento de la motivación: Al recibir una evaluación más completa, el individuo puede sentirse más motivado para mejorar y alcanzar sus metas.

Desventajas de la evaluación de desempeño de 360 grados:

1. Tiempo y recursos: La realización de una evaluación de 360 grados puede ser un proceso laborioso y costoso, ya que implica recopilar información de múltiples fuentes y analizarla adecuadamente.

2. Riesgo de sesgo: Aunque se intenta minimizar el sesgo al obtener opiniones de diferentes fuentes, aún existe la posibilidad de que las personas puedan tener sesgos personales o políticos al emitir sus opiniones.

3. Falta de feedback constructivo: En ocasiones, los evaluadores pueden evitar proporcionar retroalimentación constructiva para evitar conflictos o situaciones incómodas, lo que limita la efectividad de la evaluación.

4. Dificultad para comparar resultados: Dado que la evaluación de desempeño de 360 grados implica la recopilación de opiniones de diferentes fuentes, puede resultar complicado comparar los resultados con precisión y objetividad.

En general, la evaluación de desempeño de 360 grados puede ser una herramienta valiosa para evaluar y desarrollar el desempeño de los empleados, siempre y cuando se implemente de manera adecuada y se aborden sus posibles limitaciones. Es importante tener en cuenta que esta herramienta debe ser utilizada como parte de un proceso de evaluación más amplio y no debe ser vista como la única medida de desempeño.



b) Evaluación de desempeño por objetivos

La evaluación de desempeño por objetivos es un método de evaluación en el que se establecen objetivos específicos y medibles para cada empleado, y luego se evalúa su desempeño en función de si logran o no cumplir con esos objetivos.

Este enfoque de evaluación de desempeño se basa en la premisa de que los empleados son más efectivos cuando tienen metas claras y tangibles, y que se pueden evaluar de manera objetiva.

En este tipo de evaluación, se establecen objetivos y metas para cada empleado al comienzo del período de evaluación. Estos objetivos deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables y relevantes para el trabajo que desempeña el empleado.

Durante el período de evaluación, se monitorea el progreso del empleado hacia el logro de sus objetivos. Se pueden realizar reuniones regulares de seguimiento para discutir el progreso y proporcionar retroalimentación.

Al final del período de evaluación, se lleva a cabo una evaluación formal del desempeño. En esta evaluación, se revisa el desempeño del empleado en relación con los objetivos establecidos. Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación, como autoevaluaciones, evaluaciones de los supervisores y evaluaciones de otros compañeros de trabajo.

La evaluación de desempeño por objetivos tiene varias ventajas. Primero, enfoca la atención en los resultados y el logro de objetivos. Esto ayuda a los empleados a estar más enfocados y motivados en el trabajo. Segundo, proporciona una base objetiva para evaluar el desempeño. Al medir el progreso hacia los objetivos establecidos, se reduce el sesgo subjetivo en la evaluación. Tercero, permite identificar áreas de fortaleza y áreas de mejora para cada empleado, y proporciona una oportunidad para establecer metas de desarrollo y capacitación.

Sin embargo, también tiene algunas limitaciones. Primero, puede haber dificultad para establecer objetivos claros y medibles para cier-



tos roles o para empleados que desempeñan tareas más cualitativas. Segundo, puede generar presión y estrés excesivos si los objetivos son poco realistas o inalcanzables. Tercero, puede promover un enfoque excesivamente individualista en lugar de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

En conclusión, la evaluación de desempeño por objetivos puede ser una herramienta efectiva para evaluar el desempeño de los empleados, siempre y cuando se establezcan objetivos adecuados y se utilicen métodos de evaluación equitativos.

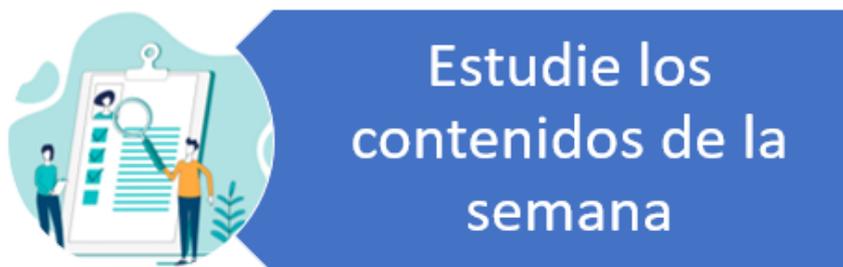
APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Describa el método de evaluación del desempeño no tradicional, Evaluación de desempeño de 360 sus ventajas y desventajas.



2. Describa el método de evaluación del desempeño no tradicional, por objetivos sus ventajas y desventajas.

TRABAJO AUTÓNOMO



SEMANA 8

c) Evaluación por competencias

La evaluación del desempeño por competencias es un método utilizado por muchas empresas para medir el rendimiento de sus empleados. Esta evaluación se basa en las competencias específicas requeridas para realizar un trabajo determinado, y busca identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado en relación con estas competencias.

La evaluación del desempeño por competencias tiene varias ventajas. En primer lugar, permite una evaluación más objetiva y justa, ya que se centra en las competencias necesarias para realizar el trabajo en lugar de en los aspectos subjetivos del desempeño. Además, este enfoque de evaluación permite identificar las áreas en las que los empleados necesitan mejorar y proporcionarles el desarrollo o entrenamiento adecuado.

Sin embargo, este enfoque también puede tener algunas limitaciones. Por ejemplo, la evaluación por competencias puede resultar más complicada y requiere más tiempo y recursos que otros métodos de evaluación más tradicionales. Además, puede ser difícil establecer criterios claros para evaluar cada competencia, ya que estas pueden ser subjetivas y difíciles de medir objetivamente.

Para llevar a cabo una evaluación del desempeño por competencias efectiva, es importante establecer criterios claros y objetivos para cada competencia y asegurarse de que los evaluadores estén capacitados adecuadamente para llevar a cabo estas evaluaciones. También se deben establecer mecanismos de retroalimentación y seguimiento para los empleados, de manera que puedan entender sus fortalezas y debilidades y tomar medidas para mejorar su desempeño.

En resumen, la evaluación del desempeño por competencias



puede ser una herramienta eficaz para medir el rendimiento de los empleados de manera justa y objetiva. Sin embargo, también tiene sus limitaciones y requiere una planificación y capacitación adecuadas para llevar a cabo correctamente.

Ventajas de la evaluación de desempeño por competencias:

1. Enfoque en las habilidades y capacidades: La evaluación de desempeño por competencias se centra en identificar y evaluar las habilidades y capacidades específicas que son relevantes para el puesto de trabajo, lo que permite una evaluación más precisa y objetiva del rendimiento de los empleados.

2. Mejor alineación con los objetivos organizacionales: Al evaluar el desempeño en función de competencias específicas, se puede garantizar que las metas y objetivos organizacionales estén alineados con las habilidades y capacidades requeridas para alcanzarlos.

3. Planes de desarrollo más efectivos: La evaluación de desempeño por competencias proporciona información valiosa sobre las fortalezas y debilidades de los empleados en relación con las competencias necesarias para el puesto. Esto permite identificar áreas de mejora y desarrollar planes de desarrollo más efectivos y personalizados.

4. Retención y desarrollo de talento: Al evaluar el desempeño en función de competencias específicas, las organizaciones pueden identificar y retener a los empleados más talentosos y prometedores. Esto también ayuda a focalizar el desarrollo y la capacitación en las áreas más relevantes para el crecimiento y el éxito de los empleados.

Desventajas de la evaluación de desempeño por competencias:

1. Subjetividad: Aunque las evaluaciones de desempeño por competencias están diseñadas para ser objetivas, aún existe cierto grado de subjetividad debido a la interpretación individual de las competencias y la evaluación de su aplicación en el trabajo.



2. Sesgo y prejuicios: Las evaluaciones basadas en competencias están sujetas a sesgos y prejuicios, especialmente si no se aplican de manera justa y equitativa. Si los evaluadores tienen favoritismos o prejuicios inconscientes, esto puede afectar negativamente la evaluación del desempeño de los empleados.

3. Resultados limitados: La evaluación de desempeño por competencias enfoca la evaluación en habilidades y capacidades específicas y puede dejar a un lado otros aspectos importantes del desempeño, como el comportamiento en equipo, la actitud y las habilidades de comunicación.

4. Complejidad y tiempo: La implementación de una evaluación de desempeño por competencias requiere tiempo y recursos, ya que implica identificar y definir las competencias relevantes, establecer modelos de evaluación, capacitar a los evaluadores y recopilar y analizar datos. Esto puede ser un desafío para las organizaciones con recursos limitados.



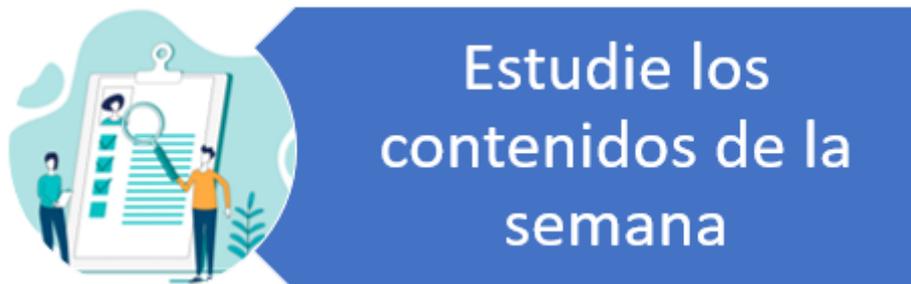
APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Describa el método de evaluación del desempeño no tradicional, por competencias sus ventajas y desventajas.



2. Organice un portafolio de Métodos de Evaluación del Desempeño que incluya: descripción del método, ventajas y desventajas de su utilización y un ejemplo de instrumento de aplicación.

TRABAJO AUTÓNOMO



UNIDAD 4

RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Resultado de aprendizaje

Realiza la tabulación de datos, elaboración de reportes para establecer su impacto en la productividad.

Contextualización

El desarrollo de esta unidad posibilitará al estudiante identificar los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Es importante considerar que los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, pese a que pueden presentar limitaciones, se constituyen en la base para el diseño de instrumentos, automatización y desarrollo de programas sofisticados de evaluación del desempeño.



Contenidos

SEMANA 8

Retroalimentación de la Evaluación del desempeño

La retroalimentación del desempeño es una herramienta importante para evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados. Proporcionar una retroalimentación regular y específica permite a los empleados comprender sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les permite ajustar su desempeño y alcanzar sus metas.

La retroalimentación del desempeño debe ser clara, concisa y constructiva. Debe destacar tanto los logros como las oportunidades de mejora, fomentando un ambiente de apoyo y crecimiento. Es importante enfocarse en comportamientos observables y resultados medibles, en lugar de emitir juicios subjetivos.

Además, la retroalimentación del desempeño debe ser oportuna. No tiene sentido proporcionar retroalimentación sobre un evento ocurrido hace varios meses, ya que el empleado ya no puede modificar su comportamiento. La retroalimentación debe ser dada lo más cercana posible al momento del evento en cuestión.

También es esencial proporcionar retroalimentación regularmente, no solo durante las evaluaciones anuales de desempeño. El compartir comentarios sobre el desempeño de manera continua ayuda a los empleados a desarrollarse y crecer de manera constante.

Es importante tener en cuenta la comunicación bidireccional al proporcionar retroalimentación. Los empleados también deben sentirse cómodos para expresar sus opiniones, hacer preguntas y discutir sus propias metas y objetivos. Escuchar al empleado y tener en cuenta su perspectiva fortalecerá la relación laboral y mejorará el proceso de retroalimentación.

En resumen, la retroalimentación del desempeño es una parte esencial del desarrollo y crecimiento de los empleados. Proporcionar una retroalimentación clara, oportuna y regular permite a los empleados ajustar su desempeño y alcanzar sus metas. Es una forma efectiva



de fomentar un ambiente de apoyo y crecimiento en el lugar de trabajo.

Se pueden utilizar varios métodos para realizar la retroalimentación entre ellos:

a) La metodología “sándwich”:

Es una técnica utilizada para brindar una retroalimentación equilibrada y constructiva a los colaboradores. Se basa en el concepto del “sándwich”, donde se intercalan comentarios positivos con áreas de mejora, de manera que el colaborador se sienta valorado y al mismo tiempo reciba pautas de crecimiento.

A continuación, se presenta un paso a paso para utilizar la metodología “sándwich”, en la retroalimentación del desempeño:

1. Comentario positivo: Inicia la retroalimentación destacando los logros y fortalezas del colaborador. Reconoce sus contribuciones y destaca aquello en lo que ha destacado o superado las expectativas. Esto ayuda a generar un ambiente positivo y reforzar la autoestima del colaborador.

2. Áreas de mejora: Después de destacar los aspectos positivos, pasa a abordar las áreas en las que el colaborador puede mejorar. En este punto, es importante ser específico y proporcionar ejemplos concretos de situaciones en las que se observaron estos puntos de mejora. Proporciona sugerencias prácticas que puedan ayudar al colaborador a superar estos desafíos.

3. Comentario positivo: Una vez que hayas abordado las áreas de mejora, vuelve a enfocarte en los aspectos positivos del colaborador. Reconoce su potencial y reitera tu confianza en su capacidad para superar los desafíos identificados. Esto ayuda a mantener el ánimo del colaborador y fomenta un enfoque constructivo hacia el desarrollo.

4. Plan de acción: Para finalizar la retroalimentación, colabora con el colaborador en la creación de un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas. Establezcan objetivos claros y realistas, y acuerden plazos y seguimientos regulares para evaluar el progreso.



Brinda tu apoyo y recursos si es necesario.

Es importante recordar que la metodología “sándwich”, no debe utilizarse como una forma de ocultar la retroalimentación negativa. Debe ser una herramienta equilibrada y constructiva que ayude al colaborador a crecer y desarrollarse profesionalmente. Además, la retroalimentación debe ser honesta y basada en observaciones concretas y relevantes.

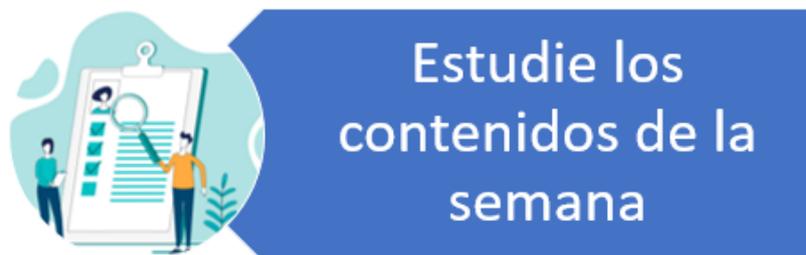
APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Describa que es la metodología de retroalimentación tipo “sándwich”.



2. Detalle los pasos a seguir para aplicar una retroalimentación tipo “sándwich”.

TRABAJO AUTÓNOMO



SEMANA 9

b) Metodología de retroalimentación STAR

La metodología de retroalimentación STAR es una técnica utilizada para brindar una retroalimentación efectiva y constructiva en el ámbito laboral. El acrónimo STAR significa:

- Situación: Describe la situación o contexto en el que se produjo el comportamiento o la acción objeto de la retroalimentación. Es importante ser claro y específico al describir la situación.

- Tarea: Se refiere a las tareas o responsabilidades asignadas en esa situación en particular. Es importante mencionar las expectativas y objetivos asociados a esta tarea.

- Acción: Describe la acción específica que realizó la persona. Se deben proporcionar detalles precisos y concretos sobre lo que se hizo.

- Resultado: Se refiere a los resultados o consecuencias obtenidos a través de la acción realizada. Puede incluir aspectos positivos y negativos, como logros, impacto en el equipo o en la organización, etc.

Utilizando la metodología STAR, se brinda una retroalimentación estructurada y detallada, permitiendo a la persona entender claramente qué comportamientos tuvieron un impacto positivo o negativo, y cómo pueden mejorar en el futuro. También es importante enfocarse en los aspectos específicos observados en lugar de generalizaciones o críticas vagas.

La retroalimentación basada en la metodología STAR ayuda a promover el crecimiento y desarrollo de los individuos dentro de los equipos de trabajo, fomentando el aprendizaje y la mejora continua.

La metodología STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) es un enfoque utilizado en el ámbito empresarial para estructurar respuestas durante las entrevistas de selección de personal o evaluaciones de



desempeño. Este enfoque se utiliza para describir una situación específica, la tarea o desafío que se presenta, la acción tomada para resolverlo y el resultado obtenido.

La metodología STAR positiva se centra en destacar los logros y resultados positivos alcanzados por una persona en situaciones laborales. A través de este enfoque, se busca identificar las habilidades, capacidades y éxitos de los individuos, lo que puede ser muy útil para evaluar su desempeño pasado y potencial futuro.

Al utilizar la metodología STAR positiva, se busca que los candidatos o empleados ejemplifiquen situaciones en las que hayan tenido un impacto positivo en su trabajo, hayan enfrentado desafíos de manera efectiva y hayan obtenido resultados exitosos. Al proporcionar ejemplos concretos y específicos, se permite a los evaluadores comprender mejor las habilidades y el potencial de un individuo en relación con el puesto o función que desempeñan.

La metodología STAR positiva es una herramienta eficaz para evaluar el desempeño y las habilidades de las personas en el ámbito laboral, permitiendo resaltar los logros y resultados positivos obtenidos en situaciones específicas.

La metodología de retroalimentación star negativa se utiliza como una herramienta de mejora en el ámbito laboral. Consiste en un proceso en el que un supervisor o superior proporciona retroalimentación a un empleado sobre una situación negativa específica.

La retroalimentación star negativa sigue el siguiente proceso:

1. Selección del incidente: El supervisor o superior debe seleccionar un incidente específico en el que el empleado haya tenido un desempeño negativo o haya cometido un error.

2. Descripción del incidente: El supervisor debe describir detalladamente el incidente, incluyendo el contexto, las acciones del empleado y las consecuencias negativas.



3. Identificación de los comportamientos negativos: El supervisor debe identificar y especificar los comportamientos o acciones específicas del empleado que contribuyeron al incidente negativo.

4. Análisis de los impactos negativos: El supervisor debe analizar y discutir los impactos negativos que el incidente tuvo en el individuo, en el equipo de trabajo y en la organización en general.

5. Explicación de las expectativas: El supervisor debe explicar claramente las expectativas de desempeño o de comportamiento que se esperan del empleado en relación a la situación específica.

6. Sugerencia de mejoras: El supervisor debe sugerir posibles mejoras o alternativas de comportamiento que podrían haber evitado el incidente o resultado negativo.

7. Discusión y reflexión: El supervisor y el empleado deben discutir la retroalimentación, permitiendo al empleado expresar sus puntos de vista y reflexionar sobre su desempeño.

8. Establecimiento de un plan de acción: Supervisor y empleado deben colaborar para establecer un plan de acción con metas claras y acciones específicas que el empleado seguirá para mejorar su desempeño.

9. Seguimiento: El supervisor debe realizar un seguimiento periódico para asegurarse de que el empleado está siguiendo el plan de acción y que se están logrando mejoras.

La metodología RETROALIMENTACIÓN STAR negativa está diseñada para ser constructiva y brindar al empleado la oportunidad de aprender de los errores y trabajar en su desarrollo personal y profesional.



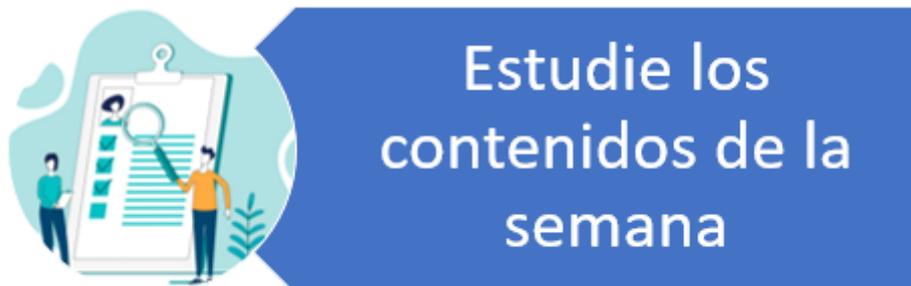
APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL

1. Describa que es la metodología de retroalimentación tipo STAR.



2. Detalle los pasos a seguir para aplicar una retroalimentación tipo STAR POSITIVA Y NEGATIVA.

TRABAJO AUTÓNOMO



1. Referencias Bibliográficas

1. Armario, J., & Sanz, M. (2012). La evaluación del desempeño en la administración pública: de los procedimientos a los resultados. *Revista de Gestión Pública*.
2. Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mcgraw-hill
3. Chiavenato, I. (2018). *Administración de empresas: El proceso administrativo*. Mcgraw-hill
4. Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
5. Cueva, P. G., & Fernández, A. G. (2014). Nuevos enfoques en la evaluación del desempeño laboral. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*.
6. Dapretto, M., Cenci, A. M., & Todeddo, S. (2016). Annual evaluation of performance: a comprehensive approach. *Review of European Studies*.
7. González, A. J., & Elena, S. (2018). Evaluación del desempeño laboral en el ámbito educativo. *Revista De Investigación Educativa*.
8. Hernández, J., Cerda, A., & Peirón, A. (2012). Evaluación del desempeño y calidad de servicio en el sector público. *Revista De Gestión Pública*.
9. Ochoa, L. M., & Sevilla, C. D. (2019). Evaluación del desempeño y su influencia en la motivación y la satisfacción laboral: un estudio exploratorio en el sector público. *Revista De La Escuela De Administración De Empresas*.
10. Rodríguez, R. M., Nieto, L. M., & García, F. L. (2016). La evaluación del desempeño como herramienta de gestión en la administración pública. *Revista Científica Electrónica De Educación y Comunicación En La Sociedad Del Conocimiento*.
11. Sosa, A. R. (2015). Evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas. *Revista Científica De Educación*.



12. Verdugo, M. A., & Sepúlveda, C. S. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su relación con el bienestar psicológico de los trabajadores. *Revista Tecnológica-Educativa*.
13. Villarroel, M., & Marchant, J. (2019). Evaluación del desempeño y su impacto en la productividad de las organizaciones. *Revista Científica De Ciencias Administrativas y Contables*.





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS		
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023	
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)		
NOMBRE Y APELLIDOS: Jessica Alexandra Coque Velásquez	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 0996514365
CORREO ELECTRÓNICO: jcoque@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Docente tiempo parcial	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Gerencia Empresarial, Mba., Mención Gerencia de Recursos Humanos y Organización		Nº. DE IDENTIFICACIÓN/PASAPORTE: 1713313920

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
Matriz - Quito
Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto
(02) 2 238 291
www.tecnologicopichincha.edu.ec



6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comunicarlo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad		OK
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	
¿El texto se puede considerar original?	OK	

Matriz - Quito

Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto

(02) 2 238 291

www.tecnologicopichincha.edu.ec



V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

Jessica Coque

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Jessica Alexandra Coque Velásquez
ID: 1713313920

Guía Evaluacion del Desempeño

15%
Textos sospechosos



14% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
△ < 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Evaluacion del Desempeño.docx
ID del documento: 053a2f54f163ea8126a747a3bf1edaa042bd30ea
Tamaño del documento original: 786,17 kB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 14/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 14/3/2024

Número de palabras: 8316
Número de caracteres: 56.445

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	1library.co Métodos tradicionales de evaluación del desempeño https://1library.co/articulo/métodos-tradicionales-de-evaluación-del-desempeño.4yr9wopy#:~:text=E... 18 fuentes similares	10%		Palabras idénticas: 10% (881 palabras)
2	repositorio.uta.edu.ec https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7736/1/170_o.e..pdf 18 fuentes similares	7%		Palabras idénticas: 7% (611 palabras)
3	baixardoc.com https://baixardoc.com/preview/mapa-conceptual-evaluacion-de-desempeao-5dc47efdadd1e#:~:text=... 22 fuentes similares	6%		Palabras idénticas: 6% (530 palabras)
4	repositorio.unan.edu.ni http://repositorio.unan.edu.ni/14531/1/14531.pdf 8 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (110 palabras)
5	repositorio.epneumann.edu.pe https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/20.500.12892/288/1/TRABAJO_DE_INV_MAN_LARR... 7 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (91 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #3d4272 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
2	talentohumanocali.jimdofree.com Análisis del Desempeño 360° - Página web de... https://talentohumanocali.jimdofree.com/análisis-del-desempeño-360/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
3	bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar Administración de recursos humanos : el capit... https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565?show=full	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
4	ejemplo.com.ar Ejemplos de Evaluación por Objetivos: Cómo medir el éxito en tu... https://ejemplo.com.ar/evaluacion-por-objetivos-ejemplos/#:~:text=Durante el período,objetivos est...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
5	Documento de otro usuario #552b23 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1 <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-employee-experience/39456/>

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



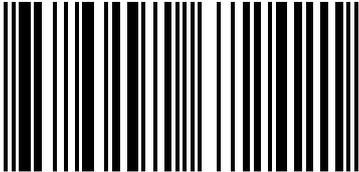
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-42-1



9789942672421

