



CERTIFICACIÓN EN

Consultoría en Bienestar y Desarrollo Organizacional



eLearning: Instrumentos de evaluación



Instrumentos de evaluación

Bienvenido al módulo de autoestudio sobre instrumentos de evaluación. La evaluación es una de las áreas más importante en la metodología de desarrollo organizacional y muchas veces poco considerada.

Ésta nos ayuda no sólo a lograr resultados esperados, sino que nos permite determinar cuánto hay que realizar para acercarnos al estado deseado de la cultura organizacional.

No olvidemos que la evaluación busca entender y alinear los objetivos de negocio y el proceso de desarrollo.

En este módulo discutimos los diferentes instrumentos o herramientas de evaluación que podemos utilizar, no sólo para nuestra investigación diagnóstica sino también para evaluar los resultados finales una vez implementadas las iniciativas de desarrollo.



Objetivos de aprendizaje

Al completar este módulo de aprendizaje individualizado, usted logrará:

- Definir qué es evaluación, medición y el propósito de la misma y sus beneficios.
- Identificar las aplicaciones de los instrumentos de evaluación.
- Reconocer las ventajas y desventajas de los instrumentos de evaluación.



Tabla de contenido

- Medir versus evaluar
- 5 preguntas a considerar antes de seleccionar un instrumento
- Instrumentos de investigación diagnóstica
 - Entrevistas
 - Cuestionarios
 - Grupos focales
 - Diarios de trabajo
 - Registros de desempeño
 - Observaciones
 - Pruebas escritas
- Resumen

i Navegación: Presione los iconos de la tabla de contenido o la tecla PgDn para moverse a la próxima página.

MEDIR VERSUS EVALUAR



Para evaluar las necesidades de cambio y desarrollo organizacional es necesario medir ciertos elementos importantes.

Para medir, a su vez, se necesita crear o diseñar instrumentos que faciliten la obtención de los datos necesarios o la comparación que se desea analizar.

Veamos cómo se diferencian los dos términos.

¿Qué es medición?

Medir es **averiguar la cantidad** de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto.

Hay medición cuando se compara una cosa cualquiera con otra que se ha elegido como unidad de medida.

Ejemplos:

- Determinar en metros la altura de un empleado
- el nivel de inteligencia
- los resultados de desempeño
- los resultados del aprendizaje en una prueba de adiestramiento
- el nivel de satisfacción de los clientes

La medición requiere asignar valor a los elementos que se desean evaluar y compararlos con los criterios o medidas bases.



MEDIR VERSUS EVALUAR

¿Qué es evaluación?

Evaluar es apreciar el valor de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Evaluamos cuando apreciamos el desempeño de un empleado o cuando recogemos las medidas de valor de una encuesta de satisfacción de los empleados y concluimos diciendo que los empleados se encuentran desmotivados e insatisfecho con la cultura organizacional.

La evaluación contempla dos paradigmas o técnicas de análisis:

- **Cualitativa** – se basa en juicios subjetivos realizados a la información obtenida de un método.
- **Cuantitativa** – se analizan datos con valor numérico comparándolos con indicadores previamente establecidos.

Relación entre medir y evaluar

La medición proporciona información que posibilita la evaluación. En este sentido, la medición es previa a la evaluación, está sujeta a ésta y sirve a sus propósitos.

Mientras que la medición proporciona información, la evaluación juzga dicha información.

La medición sola es cuantitativa, mientras que la evaluación es cualitativa porque se juzga y se concluye integrando ambos paradigmas.



MEDIR VERSUS EVALUAR



Beneficios de la evaluación

La evaluación redunda en beneficios para los consultores en desarrollo organizacional, líderes, empleados y para la organización en su totalidad.

Algunos de los beneficios son:

- Levanta información sobre comportamientos y desempeño.
- Permite determinar los recursos necesarios y cambios para la transformación y desarrollo organizacional.
- Ayuda a planificar, diseñar e implementar iniciativas de desarrollo organizacional.





5 PREGUNTAS A CONSIDERAR ANTES DE SELECCIONAR UN INSTRUMENTO

Cada instrumento tiene fortalezas y debilidades. Podemos compensar las debilidades de un instrumento con las fortalezas de otro y complementarlos.

1 ¿Puede el instrumento contestar todas sus preguntas sobre necesidades de desarrollo?

El primer paso es definir clara y específicamente el objetivo de la evaluación. ¿Qué información usted necesita? O sea, que el instrumento que seleccione debe ser apropiado para contestar las preguntas de usted tenga de acuerdo al nivel de evaluación que quiera evaluar.

2 ¿El instrumento puede adaptarse al tipo de investigación diagnóstica?

Reflexione sobre qué instrumento le permitirá hacer las comparaciones que usted necesita previo y después, si fuese el caso. Cuál le permitirá evaluar otros grupos o audiencias, entre otras preguntas en las que puede reflexionar.



5 PREGUNTAS A CONSIDERAR ANTES DE SELECCIONAR UN INSTRUMENTO

3 ¿Es un instrumento válido?

Podrá el instrumento medir con precisión las percepciones, comportamientos o beneficios que intenta medir?

Mientras más se acerca la simulación de la medición al objetivo, se considera más válido el instrumento.

4 ¿Es un instrumento fiable?

¿Provee el instrumento información consistente?
¿Podría obtener los mismos resultados si aplicara por segunda vez la medición?

Es importante identificar si el instrumento podría proveer una medición estable o firme a través del tiempo.

5 ¿Es un instrumento práctico?

Seleccione cuidadosamente instrumentos apropiados. Asegúrese que el idioma y el vocabulario estén al mismo nivel que su audiencia.

En resumen, la tarea de seleccionar un instrumento requiere de tener claro el objetivo de la medición y separar suficiente tiempo y recursos para desarrollar instrumentos que estén alineados con lo que se desea medir y que estén al nivel de la audiencia.



INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA



A continuación presentamos 7 tipos de instrumentos de evaluación que pueden utilizarse para necesidades de desarrollo.

Para hacer una buena selección del tipo de evaluación a utilizar es necesario tener algún conocimiento básico sobre estadísticas, métodos de investigación, diseño de pruebas, muestreo y análisis de datos.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

ENTREVISTAS

Las entrevistas cara a cara involucran un individuo que responde oralmente a preguntas orales realizadas por otra persona. Existen dos tipos de entrevistas, las estructuradas y las no-estructuradas.

En las entrevistas estructuradas el entrevistador tiene un listado de preguntas para todas las personas entrevistadas.

Ejemplo: ¿Cuál fue el aprendizaje más significativo de la experiencia de aprendizaje sobre destrezas de supervisión?

En las entrevistas no-estructuradas el entrevistador comienza con una pregunta estándar base y dependiendo de la respuesta genera la pregunta subsiguiente.

Ejemplo: Por favor, provéame un ejemplo de cómo va a manejar el tipo de situación que acaba de describir.

Aplicaciones

Las entrevistas pueden ser muy útiles para:

- Obtener información de altos directivos y ejecutivos –que a menudo no están dispuestos a completar los formularios escritos– relacionados a las necesidades de desarrollo.
- Recopilar información más detallada de un subconjunto de los encuestados de un grupo original que completaron un cuestionario.
- Recopilar información de los entrevistados, ya sea construyendo en una relación o para disminuir su ansiedad.
- Obtener información de los participantes que tienen problemas o dificultad para completar los cuestionarios escritos o pruebas.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



ENTREVISTAS

Ventajas

- Entrevistadores hábiles pueden conseguir información que los encuestados no proporcionarían en un cuestionario.
- Las entrevistas permiten mucha flexibilidad. El entrevistador puede perseguir temas adicionales que surgen durante la entrevista y adaptar las preguntas a la persona entrevistada.
- El entrevistador puede observar los gestos del entrevistado, tono de voz y la postura que revelan sentimientos y actitudes que no están disponibles en un cuestionario.
- El entrevistador puede establecer una relación con los encuestados o determinar cuándo no es recomendable establecerla, juzgando la fiabilidad de las respuestas.

Desventajas

- Las entrevistas consumen mucho tiempo y son costosas.
- Los datos cuantitativos pueden ser difíciles de analizar.
- Para que la entrevista sea productiva se requiere de un entrevistador con destrezas.
- Pueden existir prejuicios, desde el entrevistador o entrevistado, variables situacionales o la interacción de todos.
- En las entrevistas no-estructuradas, puede ser difícil registrar las respuestas de la persona entrevistada con precisión.
- Algunas personas piensan que las entrevistas pueden revelar menos información que un cuestionario.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

CUESTIONARIOS

Un cuestionario puede ser un formulario impreso o computarizado que tiene uno o varios tipos de preguntas: selección múltiple, escala de importancia, escala de valoración o preguntas abiertas. Veamos algunos detalles de cada tipo.

- **Selección múltiple** – Los encuestados deben seleccionar la respuesta de una lista de dos o más alternativas o seleccionar todas las respuestas que apliquen.
- **Escala de importancia** (ranking) – Los encuestados deben ordenar un listado de ítems de acuerdo a la prioridad.
- **Escala de valoración** (rating) – Los encuestados deben seleccionar la descripción que mejor describa su percepción.
- **Preguntas abiertas** – Los encuestados deben construir su contestación a cada pregunta.

Aplicaciones

Los cuestionarios pueden ayudarnos a:

- Percepción de los empleados sobre la cultura y clima organizacional.
- Competencias y comportamientos de los líderes y empleados.
- Obtener información de los supervisores con relación a los supervisados.
- Obtener información sobre los empleados sobre su propio desempeño.



Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



CUESTIONARIOS

Ventajas

- Su administración es conveniente y de bajo costo para grupos grandes, especialmente si las personas se encuentran en una misma localización.
- En caso de que sean anónimos, promueven que las contestaciones sean honestas.
- Preguntas de respuestas múltiples y de la escala de valoración son fáciles de resumir y analizar utilizando porcentajes o promedios.
- Son flexibles, ya sea para evaluar actitudes o recoger hechos.
- Los usuarios pueden fácilmente estandarizar las preguntas para toda la población o diseñarlas a la medida para subgrupos.

Desventajas

- La calidad de la información depende de la honestidad, conciencia, memoria y percepción de los encuestados.
- No hay seguridad de que los encuestados entiendan las preguntas o tengan suficiente conocimiento para responder apropiadamente.
- La tasa de respuesta es baja a menos que los encuestados hayan sido motivados.
- Las respuestas a las preguntas abiertas son difíciles de resumir y analizar.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

GRUPOS FOCALES

Los grupos focales se hacen reuniendo grupos de 5 a 12 personas para recoger información cualitativa sobre sus percepciones, actitudes y experiencias. Se discuten los asuntos definidos en una agenda utilizando un procedimiento específico. Antes de reunir al grupo se debe establecer qué métodos van a utilizar para grabar, revisar y sintetizar los comentarios de la discusión.

Tiene un objetivos concreto que es el tema principal al cual deben reaccionar.

Ejemplos de preguntas para grupos focales:

- ¿Cuál es la percepción del ambiente (clima) en su equipo de trabajo?
- ¿Cómo evalúan los procesos en su departamento?

Aplicaciones

Los grupos focales pueden utilizarse para:

- Conocer la percepción sobre clima organizacional.
- Solicitar sugerencias para identificar necesidades de adiestramiento y desarrollo.
- Evaluar las reacciones de los participantes de un programa de adiestramiento y desarrollo.
- Conocer la percepción sobre estilos de liderazgo en la empresa.
- Identificar problemas significativos en los procesos, sistemas, etc.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



GRUPOS FOCALES

Ventajas

- La discusión en grupo es económica y requiere un tiempo mínimo de preparación.
- La discusión en grupo propicia construir sobre las ideas de cada uno y profundizar en los puntos de vistas, lo que no es factible en preguntas individuales.
- Comentarios inesperados y nuevas perspectivas puede ser estudiadas.
- La relación que genera el facilitador con los miembros del grupo promueve que los participantes expresen sus sentimientos abiertamente.

Desventajas

- Puede producir una gran cantidad de información cualitativa que usualmente es difícil de analizar.
- La información recolectada es subjetiva.
- La discusión puede ser dominada por algunas personas. Los puntos de vistas de personas menos asertivas son difíciles de conseguir.
- Tanto la calidad de la discusión como la utilidad de información depende de las destrezas del facilitador.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

DIARIOS DE TRABAJO

Los líderes o empleados completan una bitácora de trabajo o un diario enumerando sus actividades con los horarios de inicio y terminación de cada una. Van a completar este diario por varios días consecutivos, semanas o meses, dependiendo de la variación de las actividades.

Ejemplo de un diario de trabajo completado por un supervisor:

Lunes, 14 de junio

8:00 – 8:15	Abrir y leer correspondencia
8:15 – 8:18	Entró subordinado para solicitar tiempo libre
8:18 – 8:25	Contestar dos llamadas telefónicas
8:25 – 8:40	Revisar expediente de un subordinado

Aplicaciones

Los diarios de trabajo nos permiten:

- Medir cambios en los patrones de trabajo del adiestramiento, tales como el número de minutos requeridos para completar una tarea o la incidencia de comportamientos deseados.
- Proveer un cuadro general de los elementos que impactan el trabajo diario de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo.



Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



DIARIOS DE TRABAJO

Ventajas

- Proporcionan información valiosa sobre elementos que afectan el trabajo diario e individual.
- Para muchas personas son fáciles de entender y completar.

Desventajas

- Es posible encontrar errores.
- Completar los diarios puede ser tedioso.
- La información recopilada puede ser difícil de resumir.

Recuerde:

- El diario tiene que ser completado por más tiempo cuando las actividades varían.
- Mantenga el diseño de la bitácora lo más simple posible.
- Los diarios de trabajo no son 100% precisos. Utilice la información como una aproximación de las actividades de trabajo actuales.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

REGISTROS DE DESEMPEÑO

Los registros de desempeño pueden servir para evaluar el comportamiento en el trabajo. Incluyen los registros existentes que rutinariamente se mantienen como parte de procedimientos de trabajo o registros desarrollados expresamente para fines de evaluación.

Los registros pueden incluir diversos aspectos de datos, tales como: la calidad del trabajo, cantidades producidas, gastos, ingresos generados o tiempo necesario para completar las tareas. Estos criterios son medidos antes y después de un programa de desarrollo.

Los registros de desempeño vienen en diversas formas:

- Registros de personal – ausentismo, nivel de rotación, terminaciones, quejas.

- Registros de productividad – terminados, defectos, quejas, retrasos, uso de equipo.
- Registros de costos e ingresos – cantidad de ventas, reducciones de costos, gastos de operación.

Aplicaciones

Los registros de desempeño nos permiten:

- Medir los cambios de rendimiento en el trabajo antes y después del programa de desarrollo para estimar retorno de la inversión.
- Medir los cambios de rendimiento en el trabajo antes y después para evaluar la transferencia de nuevas habilidades de los participantes en un puesto de trabajo.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



REGISTROS DE DESEMPEÑO

Ventajas

- Ofrecen una medida directa con el rendimiento en el trabajo.
- La información es fácil recopilar y analizar.
- Los resultados son fáciles de entender.
- Los registros de rendimiento son objetivos y fiables.
- Recopilación de datos es parte de la rutina de trabajo regular y no interrumpe el ambiente de trabajo.
- Reflejan variables de desempeño distintas relacionadas a destrezas, procesos, sistemas, etc.

Desventajas

- Ya que proporcionan información limitada sobre el impacto total de un programa de adiestramiento, los registros de desempeño funcionan mejor en combinación con otros métodos de evaluación.
- Desarrollo y mantenimiento de nuevos registros puede resultar costoso.
- Es común la poca exactitud en los registros e informe de datos.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



REGISTROS DE DESEMPEÑO

Guía de utilización

- Revise los registros de rendimiento existentes para identificar cómo proporcionará la información para satisfacer sus objetivos de evaluación. En algunos casos, puede ser extraer los datos pertinentes de registros que contienen más información de la que usted necesita.
- Trabaje con las personas que mantendrán los nuevos registros para asegurarse de que entienden cómo y cuándo van a registrar la información.
- Cuente la incidencia de eventos relevantes antes y después del programa de desarrollo, asegurándose de que el período de tiempo para el recuento es el mismo, tanto antes como después.
- Utilice un periodo de tiempo razonable para el recuento y evite las fluctuaciones estacionales, cíclicas o casuales.
- Utilice cualquiera de las siguientes acciones para analizar los datos: recuentos numéricos, porcentajes o proporciones, categorías dicotómicas, estudios de tiempo u otras formas de comparaciones cuantitativas.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

OBSERVACIONES

Se observa el comportamiento de trabajo de los participantes antes, durante o después de un programa de desarrollo. Un observador capacitado observa y registra el comportamiento. A veces, el comportamiento es filmado o grabado para estudiarlo más adelante.

Ejemplo:

Evaluación del sistema de administración del desempeño (talento)

Una persona observa varias entrevistas con un supervisor antes y después del diseño e implementación del nuevo sistema de administración de desempeño para evaluar los cambios y aplicación en la plataforma.

Aplicaciones

Las observaciones nos permiten:

- Evaluar los cambios en el comportamiento antes y después de la implementación de estrategias de desarrollo.
- Evaluar las competencias de los que realizan los trabajos.
- Evaluar la habilidad en las destrezas físicas.
- Evaluar el ambiente físico de la empresa.
- Evaluar las dinámicas de los procesos.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



OBSERVACIONES

Ventajas

- Es un excelente método de evaluación de cambio de comportamiento porque se mide el comportamiento real.
- Las interacciones de los participantes con otros pueden ser evaluadas.
- Se puede evaluar el comportamiento verbal y no verbal.
- Ofrece medidas para evaluar el comportamiento real.
- Se puede observar el ambiente físico y su impacto en el desempeño.

Desventajas

- La presencia de un observador podría modificar el comportamiento típico de los participantes.
- Algunos participantes se sienten incómodos de ser observados.
- Un observador mal adiestrado puede recopilar datos poco confiables debido a prejuicios o técnicas de recolección de datos pobres.
- Las observaciones son costosas y consumen mucho tiempo.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas

PRUEBAS ESCRITAS

Una prueba escrita es una serie de preguntas, impresas o en computadora, diseñadas para evaluar los conocimientos o habilidades de los participantes de un programa de adiestramiento de desarrollo.

Estas pruebas pueden incluir uno o más tipos de preguntas, tales como: cierto/falso, selección múltiple, pareo, respuesta corta o ensayo. Los encuestados guardan sus respuestas en un formulario impreso o computarizado.

Las pruebas escritas pueden ser de la siguiente forma:

- Cierto/falso. Los encuestados indican cierto o falso para cada premisa.
- Selección múltiple. Los encuestados seleccionan una respuesta con su contestación.

- Pareo. Los encuestadosorean los elementos correspondientes en dos listas.
- Respuestas cortas. Los encuestados escriben una respuesta de unas pocas palabras o frases.
- Ensayo. Los encuestados escriben uno o más párrafos en respuesta a la pregunta.

Aplicaciones

Las pruebas escritas nos permiten:

- Medir la adquisición de conocimientos.
- Evaluar las habilidades de comunicación escrita, como cartas, memorandos, informes; bosquejos, documentación, proyectos y la planificación de tareas.

Entrevistas

Cuestionarios

Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



PRUEBAS ESCRITAS

Ventajas

- La mayoría de las pruebas escritas son fáciles y económicas de administrar y calificar para grandes grupos.
- Son un método rápido para evaluar conocimientos.
- Los desarrolladores experimentados de pruebas pueden diseñarlas para simular las condiciones del mundo real.
- La mayoría de las pruebas escritas proporcionan evaluación objetiva.

Desventajas

- Miden indirectamente las destrezas, por lo que no pueden indicar con precisión la aplicación de conocimientos y aptitudes para el rendimiento del trabajo real.
- Pueden ser desarrolladas de forma apresurada o por alguien que carece de los conocimientos necesarios para hacerlo.
- Las pruebas de ensayo pueden ser difíciles de calificar.
- No son adecuadas para alguien con pocas destrezas de lectura o capacidad para escribir. Las pruebas interactivas de vídeo son una excepción. Éstas permiten responder a la prueba con preguntas orales o seleccionando la respuesta en la pantalla.
- Pueden generar ansiedad en mucha gente.

Entrevistas

Cuestionarios

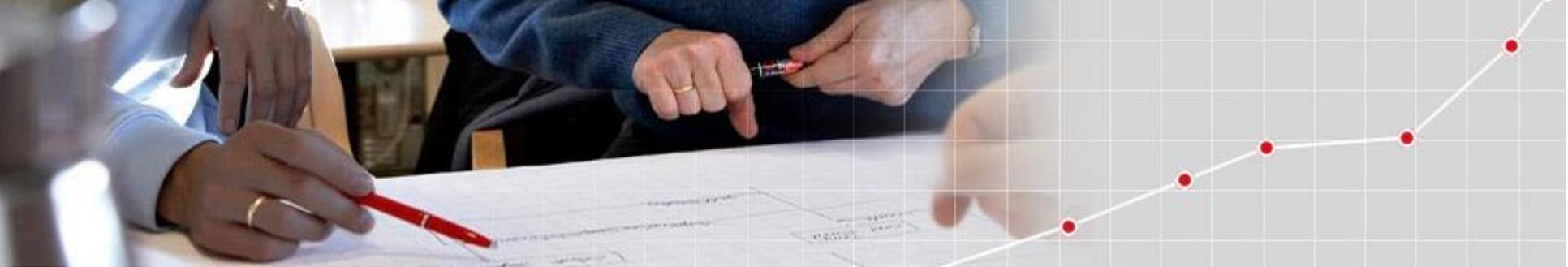
Grupos focales

Diarios de trabajo

Registros de desempeño

Observaciones

Pruebas escritas



Resumen

Para realizar un ejercicio de evaluación efectivo debemos identificar qué deseamos evaluar. Luego, es importante definir si utilizaremos múltiples instrumentos para la evaluación y que los mismos estén alineados con el objetivo de evaluación.

Recuerde, cada instrumento tiene sus fortalezas y algunos pueden perfectamente combinarse. Asegúrese que cuenta con los profesionales debidamente capacitados para administrar el(los) instrumento(s) y analizar los datos. Este elemento puede hacer la

diferencia en el proceso de evaluación.

La evaluación promueve el logro de los resultados del programa de adiestramiento y su alineamiento con los resultados de negocio. Edward Deming, dijo "los procesos que no se evalúan no se pueden mejorar." Asegurémonos que nuestras iniciativas de desarrollo estén acompañadas de un proceso de evaluación, antes y después, y que las mismas aportan a los resultados de negocio.

© 2018 Sambodhi Mindful Business. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este módulo puede ser reproducido ni transmitido de forma alguna. Ni por ningún medio, incluyendo fotocopia, grabación o algún tipo de almacenaje de información y sistema de recuperación, sin el permiso escrito de Sambodhi Mindful Business.