

Programa Head Start del Área de Audubon: Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados

Diapositiva Núm.	Guión para la descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados	Notas (palabras del glosario, URL, referencias, etc.)
1	<p>Título de la sesión: Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados</p> <p>Creador: Audubon Area Community Services, Inc., Programa Head Start, Beneficiario de la subvención: Center of Excellence (2010-2015)</p>	Puestos basados en los resultados, evaluación del desempeño
2	<p>Empiece la capacitación dando información básica sobre sí mismo/a. Dé la oportunidad para que los participantes se presenten.</p> <p>Permita que describan su entendimiento sobre lo que significa "resultados relacionados con el desempeño" y cómo se relaciona con su programa. Esta es una buena oportunidad para que los participantes se familiaricen entre sí.</p>	
3	<p>Presente el tema y la agenda de la capacitación definiéndolos del siguiente modo: "Las descripciones de los puestos de trabajo y las evaluaciones del desempeño se basan en los resultados, en lugar de la repetición de las tareas completadas por el personal".</p>	
4	<p>Objetivo de la capacitación: Comprender las diferencias entre las descripciones del trabajo basadas en las tareas y las basadas en los resultados.</p> <p>Los participantes deben comprender por qué los resultados son más medibles que los basados en las tareas y, por lo tanto, más fáciles de evaluar su efectividad.</p>	
5	<p>¿Cuáles son las ventajas de usar las descripciones de los puestos de trabajo, basadas en los resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre escritos con significado (p.ej., los resultados reflejan la visión, los valores básicos y la misión del programa). • Monitorear los resultados demuestra el éxito y los resultados de las actividades realizadas por el empleado. • Se asegura de que los resultados sean medibles con el fin de medir el éxito del resultado. • Los supervisores tienen expectativas concretas del personal y los empleados las comprenden. <p>Los empleados tienen conocimiento de las expectativas utilizando la rúbrica de la Guía del desempeño.</p>	Rúbrica; identificar referencia a los URL
6	Las descripciones de los puestos, basados en los resultados, así como las evaluaciones del desempeño toman	

Guión del presentador para la **Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados - Programa Head Start del Área de Audubon**

Diapositiva Núm.	Guión para la descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados	Notas (palabras del glosario, URL, referencias, etc.)
	<p>tiempo en desarrollarse y para administrarlas. Mientras se desarrollan, el personal debe tener la oportunidad de probar o producir documentación que muestre que ha cumplido las expectativas.</p> <p>Si el resultado no se ha cumplido, entonces debe asegurar de que haya suficiente tiempo para determinar cuáles son los siguientes pasos. qEsto debe determinarse conjuntamente con su departamento de recursos humanos.</p>	
7	Para tener éxito, este tipo de descripción del puesto de trabajo o sistema de evaluación del desempeño debe implicar o contar con el compromiso de las partes interesadas.	implicar, partes interesadas
8	<p>Sea claro en las definiciones utilizadas en la descripción del puesto. Las definiciones aparecen en la diapositiva 8.</p> <p>Comprender estas definiciones ayuda a construir un marco. Dé ejemplos concretos de cada uno para identificar las diferencias entre resultado, competencias de los resultados e indicadores de los resultados.</p>	Resultados, competencias, indicadores
9	<p>Actividad: Pida a los participantes que formen grupos pequeños y piensen en un ejemplo de resultado medible utilizando el ejemplo de la diapositiva 9 como guía. Después de un tiempo, pida a cada grupo pequeño que identifique la descripción del puesto con el que se relaciona y cómo se mediría el resultado.</p> <p>Discusión: Comparta ideas de un grupo pequeño con el grupo grande. Asegúrese de que las ideas presentadas sean pertinentes a la descripción del puesto y sean medibles.</p>	
10	<p>Las competencias son descripciones generales de lo que se debe completar para lograr el resultado. Señale todas las competencias que empiezan con un verbo y el verbo se convierte en acción que conduce al resultado.</p> <p>Actividad: Pida a los participantes que formen grupos pequeños y piensen en otro ejemplo de una competencia utilizando el ejemplo de la diapositiva 10 como guía. Debería ser pertinente a la descripción y resultado del mismo puesto que utilizaron en la actividad grupal anterior.</p> <p>Discusión:</p>	

Guión del presentador para la **Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados - Programa Head Start del Área de Audubon**

Diapositiva Núm.	Guión para la descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados	Notas (palabras del glosario, URL, referencias, etc.)
	<p>Comparta ideas de un grupo pequeño con el grupo grande. Asegúrese de que las ideas provistas sean pertinentes a la descripción del puesto de trabajo y las competencias que se desarrollen sean enunciados de acción que puedan medirse.</p>	
11	<p>Los indicadores son objetivos concretos medibles para lograr la competencia. Estos enunciados son más concretos que las competencias. La diapositiva 11 provee un ejemplo de un objetivo medible. Están delineados por la calificación que defina para su programa, como, por ejemplo: Ejemplar, Aceptable, Marginal e Inaceptable.</p> <p>Actividad: De nuevo, en grupos pequeños, pida a los participantes que conciban un indicador, utilizando el ejemplo anterior como guía. Debería ser pertinente a la misma descripción del puesto, resultado y competencia que utilizaron en las actividades anteriores.</p> <p>Discusión: Comparta ideas de un grupo pequeño con el grupo grande. Asegúrese de que las ideas provistas sean pertinentes y tengan una conexión con los resultados y las competencias que han creado anteriormente. Asegúrese de que haya enunciados de acción que puedan medirse.</p>	Objetivos medibles
12	<p>Los grupos focales deben estar compuestos por veteranos diversos de Head Start que conocen las Normas de Desempeño del Programa Head Start y las políticas y procedimientos del mismo. Los participantes deben discutir quiénes serían seleccionados para su grupo focal. Los miembros del grupo focal deben comprender lo que se quiere lograr y estar comprometidos con este proceso. También deben capacitarse para asegurarse de que estén comprometidos y comprendan el proceso. Por ejemplo, se puede tardar dos o tres días para escribir una descripción de un puesto.</p>	Grupo focal
13	<p>Los miembros del grupo focal deben tener un entendimiento claro de las diferencias entre el enunciado de los resultados, el enunciado de las competencias y la de un indicador.</p> <p>Discuta cómo organizará las calificaciones. ¿Utilizará tres, cuatro o cinco calificaciones? ¿Hay calificaciones que ya se están usando que puedan utilizarse o deben ser calificaciones completamente distintas?</p>	Describa el proceso de las calificaciones, es decir, el presentador usó 4: Ejemplar, Aceptable, Marginal e Inaceptable
14	<p>La guía para usar las calificaciones tiene que ser determinada por el grupo focal. El grupo focal necesitará</p>	

Guión del presentador para la **Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados - Programa Head Start del Área de Audubon**

Diapositiva Núm.	Guión para la descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados	Notas (palabras del glosario, URL, referencias, etc.)
	<p>discutir la secuencia de cómo se usarán las calificaciones. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplar: El desempeño excede la expectativa normal del puesto. • Aceptable: Es lo que se espera de alguien para complete su función. • Marginal: Marginal describe a alguien que tiene el potencial de cumplir los indicadores aceptables, pero que no los llega a cumplir. • Inaceptable: Se determina una necesidad significativa de mejora en el desempeño. <p>El grupo focal debe determinar la consecuencia de cada calificación que se utiliza. Por ejemplo, ¿en qué se basan los aumentos meritorios? ¿Qué ocurre cuando el empleado no está rindiendo?</p>	
15	<p>Antes de trabajar con una descripción del puesto, pregunte o discuta con el personal que realiza esa función sobre lo que hace en realidad. Detalle las tareas y entonces utilice esta información para guiarle para escribir los resultados. Esta información creará bastante discusión en el grupo focal acerca de tareas, en comparación con los resultados. Le da un entendimiento al grupo sobre cómo y por qué se realizan las tareas. Esta discusión debe apuntar al grupo a la manera correcta de escribir los resultados.</p> <p>¿Está relacionado todo lo que hacen actualmente con el puesto? ¿Están conduciendo al resultado deseado? ¿Hay una forma mejor de lograr el resultado? ¿Es cada tarea fundamental para lograr el resultado que se quiere? Por ejemplo, ¿Es sacar la basura un buen uso del tiempo para el director de Head Start?</p> <p>Cree la descripción del puesto con un máximo de 10 resultados. Más de 10 resultados se vuelve abrumador para el personal.</p>	
16	<p>El paso siguiente es empezar a escribir enunciados de los resultados, recordando las definiciones de resultados, en comparación a competencias. Asegúrese de que todos los resultados y las competencias sean medibles. Recuerde que las competencias son objetivos de acción que empiezan con un verbo.</p> <p>Reparta a los participantes la Descripción de los puestos para el defensor de la familia y la Guía del desempeño que sirva de guía para el resto de la presentación.</p> <p>Observe que: Los enunciados sobre los resultados y las competencias se hallan en la Descripción de los puestos y se transfieren a la Guía del desempeño textualmente. Las competencias se dividen en indicadores bajo cada área de calificación. Utilizamos las calificaciones de Ejemplar, Aceptable, Marginal e Inaceptable.</p>	<p>La conexión con la web para el formulario y la guía se usan como ejemplos.</p> <p>¿Están estos en su página web?</p>

Guión del presentador para la **Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados - Programa Head Start del Área de Audubon**

Diapositiva Núm.	Guión para la descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados	Notas (palabras del glosario, URL, referencias, etc.)
	<p>Para algunos resultados, el personal debe lograr la calificación de aceptable para llevar a cabo las funciones básica del puesto. En ese caso, no escribimos indicadores para marginal o ejemplar.</p> <p>En nuestro caso, determinamos que si se tienen indicadores marginales se debe tener un indicador ejemplar.</p>	
17	<p>La Guía del desempeño se convierte en una rúbrica que se utiliza para proveer expectativas claras para el personal. Ahora llegó el momento de escribir sobre los indicadores. Piense sobre los indicadores como tareas que se deben completar para cumplir las competencias del resultado. Estos también empiezan con verbos porque son pasos de acción concretos que se pueden medir también.</p> <p>Verifique bien que haya incluido todas las tareas necesarias. Consulte la información que obtuvo del personal que está realizando las funciones del puesto.</p>	
18	<p>El grupo focal utilizará las preguntas de la diapositiva 18 para trabajar con cada paso. Asegúrese de que sus enunciados sean siempre medibles. Es necesario para determinar si el personal logró el resultado.</p>	
19	<p>Palabras como en aumento y mejorar pueden indicar un avance incremental pequeño. A menos que la medida sea numérica o definida está abierta a la interpretación. Las medidas tienen que ser claras tanto para el supervisor como el empleado.</p> <p>Las palabras como procurar o intentar no denotan que la acción debe ser exitosa, sino solo intentada. Asegúrese de que el verbo significa hacer, no solo intentar algo.</p> <p>Cuando escriba la descripción del puesto, piense en el «trabajo perfecto». Las fortalezas y debilidades varían según el empleado. Asegúrese de que se escriba para evaluar lo que quiere que ese puesto logre. La descripción del puesto nunca debería escribirse sobre una persona en particular.</p>	
20	<p>Esto es un proceso largo donde hay que pensar y discutir. Una vez que haya implementado este proceso, encontrará que tendrá que volver atrás y ajustar o retocar los resultados, las competencias o los indicadores. Recuerde que esto se trata de resultados deseados de trabajo realizado. No se trata del proceso o cómo se realiza. La necesidad de cambiar puede no revelarse hasta que se implemente realmente el sistema de evaluación del desempeño.</p>	

Guión del presentador para la **Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados - Programa Head Start del Área de Audubon**

21	<p>La Evaluación del desempeño debe incluir los resultados, las competencias y los indicadores en un formato que permita al supervisor clasificar el desempeño en cada área.</p> <p>Reparta a los participantes la Evaluación del desempeño para el defensor de la familia. Observe que toda la información de la Guía del desempeño para el defensor de la familia ha sido transferida a la Evaluación del desempeño. El personal es plenamente consciente de cómo se le está evaluando.</p> <p>Ya hemos terminado. Evalúe el desempeño del empleado y determine lo bien que ha logrado los resultados de su puesto.</p>	¿Cómo obtienen copias?
22	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1. Provea el borrador sobre la descripción del puesto y la Guía del desempeño para que el personal comente sobre ellas. Escuche y ajuste según se necesite. ▶ 2. Dele al personal copias actualizadas de la descripción de los puestos, Guía del desempeño y de la Evaluación del desempeño al menos un año antes de que sean evaluados. <p>Las cuatro diapositivas siguientes indican los pasos hacia la implementación, incluyendo algunas sugerencias al respecto. Es importante que el empleado reciba el instrumento un año antes para que tenga una comprensión clara de los resultados que han de lograrse. Además, exigimos que nuestros empleados creen un archivo de documentos que muestren que han cumplido, como mínimo, los indicadores Aceptables, así como algún indicador Ejemplar.</p>	
23	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 3. Capacite al personal sobre cómo se utilizarán los instrumentos. Incluya cronologías y orientación sobre cómo el personal debe documentar cómo se completó el resultado. ▶ 4. Utilice el primer año como curva de aprendizaje. En nuestro piloto, no se exigió a todos los supervisores a usarlo en el primer año. 	
24	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5. Proporcione abundante capacitación y asistencia técnica al personal. Esto puede ser un proceso intimidante. ▶ 6. Pida al personal que guarde un portafolio de evidencias que muestren cómo ha cumplido o sobrepasado los resultados Aceptables. ▶ Pida a los supervisores que adjunten documentación cuando un resultado no se cumpla, para que se pueda escribir un plan de mejora del desempeño 	
25	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 7. Evalúe y ajuste las normas y las guías del desempeño, como lo sugieren los supervisores y el 	

Guión del presentador para la **Descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados - Programa Head Start del Área de Audubon**

Diapositiva Núm.	Guión para la descripción de los puestos de trabajo y sistema de evaluación del desempeño basada en los resultados	Notas (palabras del glosario, URL, referencias, etc.)
	personal en el terreno, a medida que las condiciones cambien. No están grabados en piedra.	
26	Provea la información de contacto a los participantes.	