

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES *¿APLICABLE AL ÁMBITO EDUCATIVO?*

Benito Lemetre, Jonatan¹, Rodríguez-Martín, Alejandro²,
Alvarez-Arregui, Emilio³,

¹ Universidad de Oviedo
e-mail: jbenitolementre@hotmail.com

² Universidad de Oviedo
e-mail: rodriguezmalejandro@uniovi.es

³ Universidad de Oviedo
e-mail: alvarezemilio@uniovi.es

Comunicación referida al **Bloque Temático V**

Resumen. La evaluación de los miembros de cualquier organización –empresarial, educativa o social- debería ser en todos los casos un aspecto fundamental que está íntimamente ligado a su mejora y vinculado con la formación que se desarrolla como mecanismo para lograr tal fin. Este proceso de evaluación permite conocer y valorar la actuación y potencial de las personas en el desempeño de sus funciones, en relación con su equipo y su aportación al conjunto general de la organización.

En el caso del ámbito educativo, la evaluación del desempeño docente no es un fenómeno reciente, especialmente en las Instituciones de Educación Superior donde se ha venido realizando desde hace décadas con más o menos acierto. Sin embargo, abordar la evaluación del desempeño en otras etapas no universitarias sí es una cuestión algo más novedosa, más aún si lo que hacemos –y constituye el objetivo de este trabajo- es presentar unas reflexiones y orientaciones sobre cómo incorporar esta evaluación del desempeño en el ámbito docente no universitario aprendiendo de las buenas prácticas que en las organizaciones empresariales se realizan.

La evaluación del desempeño docente es clave para la mejora educativa. Para ello, debemos alejarnos de visiones reduccionistas donde el único instrumento empleado es un cuestionario cumplimentado por el alumnado –procedimiento muy extendido en el contexto universitario- y acercarnos a procesos más globales y participativos para conocer si el profesorado y toda la organización cumple con los objetivos previstos teniendo como propósito último la mejora de la práctica docente.

Palabras clave: evaluación, profesorado, desempeño, calidad.

INTRODUCCIÓN/MARCO TEÓRICO

La evaluación del desempeño docente en la Universidad no es un proceso nuevo ya que se ha venido implementando desde hace décadas (Jornet, 2000; Tejedor, 2003; Tejedor y Jornet, 2008; Murillo, 2008) y que se ha visto impulsado necesariamente por las evaluaciones del profesorado que entidades externas a la Universidad (ANECA o Agencias de evaluación autonómicas) comenzaron a realizar a partir del año 2002. El procedimiento más utilizado –y también investigado– en la evaluación del profesorado ha sido el cuestionario que realiza el alumnado desde su singular punto de vista sobre las actividades docentes. (Rugarcía, 1994; Rodríguez *et al.*, 2000;).

Sin embargo, no existe un consenso amplio sobre la idoneidad de este modelo, ni tampoco sobre quiénes deben ser los participantes efectivos en el proceso de evaluación, el momento de su aplicación o sobre la pretendida objetividad de dicho instrumento. Si bien, tal y como apuntan diversos autores hay cierto acuerdo sobre la importancia que tiene el alumnado en la evaluación del desempeño de los/as docentes y la repercusiones que esta evaluación puede/debe tener (Martínez y Coronado, 2003; Martínez, 2004; Zambrano, Meda y Lara, 2005; Escudero, Pino y Rodríguez, 2010).

En lo que tampoco hay acuerdo es en la concepción de la evaluación del desempeño ya que pueden orientarse como un proceso interno estrechamente vinculada con la práctica docente casi de manera exclusiva o bien como resultando de un producto externo a la misma, a través de evaluaciones realizadas por personal ajeno a la institución.

La evaluación del desempeño en las organizaciones empresariales

La evaluación de las personas en cualquier organización permite conocer y valorar la actuación y potencial de éstas en el desempeño de sus funciones, en relación con su equipo y su aportación al conjunto general de la organización. Teba y Tejero (2005; p. 181) definen la evaluación de personas como *un instrumento o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento, actitudes y potenciales de los empleados (o colaboradores) de una organización en vistas a lograr una serie de objetivos que permitirán obtener beneficios a todas las partes implicadas*. No se trata, por tanto, de un proceso cuyo único objetivo sea la valoración, sino que es una herramienta que proporciona información sobre:

- El grado de ajuste entre la persona y su puesto.
- El trabajo desarrollado y su vinculación con los objetivos fijados.
- Las responsabilidades asumidas.
- El grado de adaptación de la persona a su equipo de trabajo.
- Las necesidades formativas de la persona.
- Las posibilidades de desarrollo profesional de la persona.

La evaluación del desempeño es un proceso complejo que permite obtener información sobre el nivel de logro y los resultados de los/as trabajadores/as en cualquier organización. Consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre los/as trabajadores y los superiores. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los diferentes elementos jerárquicos (trabajadores/as y superiores) de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados. Teba y Tejero (2005) proponen una serie de principios genéricos que debería cumplir cualquier sistema de evaluación de personas y que permiten aclarar sus propósitos generales:

- Los objetivos establecidos deben ser mutuamente acordados entre responsable y trabajador/colaborador.
- Los objetivos de desarrollo que guían la evaluación deben estar basados en la cultura y valores de la organización y en las necesidades del puesto.
- El proceso debe motivar al trabajador en la búsqueda de la mejora continua.
- El sistema debe ser percibido como justo y equitativo para todos.
- Los directivos deben tener capacidad de gestionar el sistema de evaluación, promoviéndolo y haciendo un seguimiento de su implementación.
- El proceso debe ser flexible y fácil de desarrollar.
- Los instrumentos a emplear deben ser comprensibles y fáciles de aplicar.

Para cualquier organización, la evaluación de personas debe contemplar dos ejes básicos: el *resultado del trabajo* y el *modo en qué se realiza* y, de ahí, que la evaluación por desempeño sea considerada como uno de los asuntos clave en la gestión de recursos humanos.

Un ejemplo idóneo de evaluación del desempeño que se viene realizando desde hace una década es la *Encuesta de clima laboral VOICE (Internal co-worker satisfaction survey)* que realiza IKEA a todos sus trabajadores/as. El procedimiento permite expresar la opinión y el nivel de satisfacción sobre aspectos relacionados con tres áreas clave dentro de la organización:

- Capacidades organizaciones (eficiencia, apertura, crear unión y atreverse a ser diferente).
- Capacidades de liderazgo (desarrollo del negocio y obtención de resultados, liderar y desarrollar personas, inspirar, crear unión, encontrar el mejor camino y facilitarlo, gestionar el cambio).
- Capacidades individuales (responsabilidad, competencia, iniciativa, compromiso individual, espíritu de equipo y respeto).

La encuesta se realiza de forma *on line* y, posteriormente, tras el procesamiento de los datos obtenidos, todo el personal conoce sus resultados en el *VOICE*, pero también conocen los resultados de la unidad, departamento y sección a que está adscrito cada trabajador/a. A partir de ahí, en cada ámbito se diseña un plan de acción propio y se ponen en marcha proyectos para trabajar sobre las áreas de mejora identificadas.

Aprender de procesos de evaluación como el descrito nos permite reflexionar acerca de las posibilidades de aplicación de la evaluación del desempeño al ámbito educativo, pero desde una posición holística y no supeditada exclusivamente a la opinión del alumnado, en cuanto que se conciben como “usuarios” del sistema educativo.

La evaluación del desempeño docente tendría como objetivo dar a conocer al docente evaluado, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejora o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, y cuyas consecuencias deben revertir necesariamente en la mejora de la práctica docente y en el conjunto de la institución educativa.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La evaluación del desempeño del profesorado y, también de los administradores (dirección, inspección, asesores, etc.) es un proceso que permite obtener información válida, objetiva y fiable de diferente procedencia para extraer conclusiones sobre el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada persona evaluada y el grado de avance de los logros propuestos previamente, sean éstos en el ámbito de la dirección-gestión, de la enseñanza-aprendizaje, la orientación al alumnado, etc.

Sin embargo, cuando hablamos del desempeño docente en una institución educativa son diversos los interrogantes que se suscitan: *¿existe una única dimensión para evaluar el desempeño del profesorado?; ¿Cada docente actúa de manera similar en un mismo centro educativo o en las diferentes responsabilidades que asume en su desempeño profesional?; ¿Es comparable el desempeño del docente entre un centro educativo y otro?; ¿Es comparable el desempeño y compromiso docente de un profesor con estabilidad laboral o a tiempo completo con el de otro docente sin dicha estabilidad y a jornada parcial?; ¿Existe un lenguaje común en los centros educativos para evaluar el desempeño docente en las diferentes etapas y áreas del sistema educativo?; ¿Hay indicadores comunes que permitan evaluar el desempeño docente con cierta homogeneidad?; etc.*

Es evidente que la complejidad del contexto educativo hace inviable una traslación literal de la evaluación del desempeño de las organizaciones empresariales a las educativas. Sin embargo, sí podemos reflexionar sobre las implicaciones que comporta y las necesidades de cambio y mejora a la que nos invita un proceso de estas características (Álvarez-Arregui y Rodríguez-Martín, 2015).

En esta línea, la evaluación del desempeño docente deberá desarrollarse teniendo en cuenta aquellos aspectos que son propios de las funciones del profesorado y de los equipos directivos, los cuales podríamos agrupar en dos grandes categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores¹:

a) *El saber*, que responde a preguntas tales como: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe cómo enseñarlo? ¿Conoce el proceso de aprendizaje de su alumnado? ¿Se preocupa por actualización docente en su área y en las nuevas estrategias y recursos didácticos? ¿Conoce cuáles son las estrategias, decisiones o actuaciones más apropiadas para orientar el desarrollo de la institución o grupo de trabajo?.

b) *El hacer*, que responde a preguntas tales como: ¿Hace lo que se ha comprometido a hacer en razón del cargo que ocupa en la institución escolar y del lugar que le corresponde como miembro de la comunidad educativa? ¿Utiliza estrategias metodológicas y didácticas propias del área o nivel en el que se desempeña y adaptadas a las características y contexto del alumnado? ¿Colabora y asesora a sus colegas, al alumnado, a las familias y demás miembros/servicios de la comunidad educativa?.

Partiendo de estos elementos, de los interrogantes descritos y de las múltiples variables concurrentes, se debe diseñar un proceso de evaluación del desempeño que sea *continuo, sistemático, basado en la evidencia y orientado a la mejora*. Para ello es fundamental repensar los espacios y tiempos disponibles para esta labor de todos los miembros de la comunidad educativa y de sus múltiples interrelaciones pero, de manera especial, la del profesorado, los equipos directivos, la inspección educativa y los asesores de los Centros de Profesorado.



Figura 1. Interrelaciones de aspectos condicionantes de la evaluación del desempeño docente

¹ Adaptado de Nieto *et al* (2003). *Manual de evaluación del desempeño docente*. Bogotá: Minist. de Educación.

Estas interrelaciones deben ser consideradas, necesariamente, en el contexto amplio del centro entendiendo tres aspectos claves: 1. *filosofía, misión y visión del centro*; las características que definen la gestión académica y administrativa (oferta educativa que se imparte, áreas, número de alumnos y profesores, número de grupos, etc.); 2. la *cultura institucional* -el conjunto de normas y valores compartidos por los miembros de la organización y en particular las relacionadas con el trabajo colegiado y colaborativo; y 3. los *mecanismos de formación continua del profesorado* que deben estar vinculados a la evaluación del desempeño docente pues ambos procesos no deben ser independientes sino complementarios pues, los datos recogidos en la evaluación constituye una información privilegiada para el diseño de acciones formativa encaminadas a la mejora y contextualizadas.

Por tanto, las ventajas derivadas de la correcta aplicación de la evaluación de desempeño al profesorado son claras y evidentes:

- *Para la Institución*: permite alinear los esfuerzos de los recursos humanos con los objetivos que en cada momento se establezcan.
- *Para el evaluador/a*: le asegura un contacto y conocimiento directo del desempeño y áreas de desarrollo necesarias de su equipo de colaboradores.
- *Para la persona evaluada*: le garantiza un espacio de contacto directo con su responsable, teniendo opción de poner en común tanto el nivel de desempeño como de identificar las áreas de desarrollo necesarias.

Las dificultades de su desarrollo también son claras pues contamos con una macro-estructura administrativa compleja y con reticencias importantes al cambio. También hay obstáculos en la propia implementación del proceso de evaluación y, lógicamente, en la necesaria redefinición de funciones de muchos agentes que concurren en los centros educativos.

Sin embargo, la principal barrera a la que se debe hacer frente es el cambio de mentalidad que supone contemplar la evaluación del desempeño como un mecanismo de todos para la mejora de todos y no como un “simple” proceso administrativo del que depende un aumento salarial o un ascenso administrativo. Tampoco hay que olvidar que muchos han pensado que la evaluación del desempeño docente es consecuencia directa de las calificaciones o puntuaciones que el alumnado obtenga en pruebas estandarizadas. Sobrentender esto es hacer un ejercicio de reduccionismo pedagógico sin igual y un ejemplo claro del desconocimiento de la complejidad del ámbito educativo. A este respecto, cabe destacar que tras la aprobación de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, la evaluación del desempeño del profesorado ha quedado sumamente difusa a pesar de la redacción del Título IV (Evaluación del sistema educativo) y de la competencias del director (Art. 132) entre las que se encuentra h) *Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.*

La evaluación del desempeño docente, al igual en otros contextos, debe culminar con el diseño de lo que se ha denominado *Plan de carrera o Plan de Desarrollo Personal y Profesional*. Estos planes constituyen una herramienta clave que permite dar oportunidades y recursos que contribuya a que los/as docentes puedan planificar y desarrollar su trayectoria profesional ya que las personas no deben estancarse sino progresar y, para ello, requiere de apoyo y orientación. Este Plan contiene las acciones y compromisos para el cambio, las metas que se van a alcanzar en un tiempo determinado y los acuerdos generados entre el evaluador y el evaluado para consolidar las fortalezas y mejorar los aspectos que se estimen necesarios y a los que se hace un seguimiento y acompañamiento continuo.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño debería servir por tanto para alumbrar propuestas de mejora de la actuación profesional; plantear acciones formativas; la posibilidad de establecer remuneraciones variables e, incluso, rotaciones, promociones o cambios en la carrera profesional de las personas participantes. Se trata, por tanto, de una herramienta de gestión que forma parte de la estrategia de la organización, coherente con su cultura y valores y comprometida con el logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño del profesorado –y también de los equipos directivos-, enriquece igualmente la evaluación institucional que se realiza en los centros. Una buena evaluación institucional que involucre análisis cuidadosos sobre el desempeño del profesorado permite a las instituciones educativas y a la Administración Pública ofrecer, por un lado, experiencias de éxito al conjunto de centros del sistema educativo que sirvan de referencia para el diseño de planes de mejora y, por otro lado, promover mejorar en el diseño de los programas de formación inicial y permanente del profesorado.

Las ventajas derivadas de la implantación de un sistema de evaluación del desempeño ha sido ampliamente estudiando en las organizaciones de todo tipo, incluidas, las que ponen en valor esta herramienta en las Administraciones públicas (Cortés, 2009) y sus empleados, si bien, aún queda un largo camino por recorrer para que la concepción más laboral –y formativa- de la evaluación del desempeño sea trasladada y aplicada al ámbito educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez-Arregui, E. y Rodríguez-Martín, A. (2015). *Gestión de la Formación en las Organizaciones. Inspirando caminos para el desarrollo personal, profesional e institucional*. Oviedo: Ediuono.

Cortés, J. (2009). La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados nº 1. *Quincena* 15-29.

Escudero, R., Pino, J.L. y Rodríguez, C. (2010). Evaluación del profesorado universitario para incentivos individuales: Revisión metaevaluativa. *Revista de Educación*, 351, 513-537.

IKEA. (s.f.). Informes del Grupo. Disponibles en: http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/reports-downloads/

Jornet, J. M. (2000). Evaluación de la calidad de la docencia. En: D. González, E. Hidalgo y J. Gutiérrez (Coords.), *Innovación en la escuela y mejora de la calidad educativa* (pp.165-173). Granada: Grupo Editorial Universitario.

Martínez R.E. (2004) Consideraciones sobre la evaluación del personal académico por parte de los alumnos. En *Evaluación del Desempeño del Personal Académico* (2004). Análisis y propuesta de metodología básica. Libros en línea de la ANUIES. <http://www.anuies.mx/index1024.html>

Martínez, C.M.E. y Coronado, R.G. (2003). Indicadores para la evaluación integral de la productividad académica en la educación superior. *Relieve*, 9(1), 45-72.

Murillo, F.J. (2008). La evaluación del profesorado universitario en España. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(3), 29-45.

Rodríguez, C.R., Martínez, G.A., Ponce, R.R., Contreras, E., Colina, R.C. y Cerritos, A. (2000). Una nueva estrategia para evaluar la calidad del desempeño docente en las IES". *Revista de la Educación Superior ANUIES*, 29(3)- n° 115.

Teba, R. y Tejero, J. (2005). Procesos de desarrollo del factor humano. En V. Oltra (Coord.). *Desarrollo del factor humano* (pp. 105-214). Barcelona: Editorial UOC.

Rugarcía, T.A. (1994). La evaluación de la función docente. *Revista de la Educación Superior. ANUIES*, 23(3)-n° 91.

Tejedor, F. J. (2003). Un modelo de evaluación del profesorado universitario. *Revista de investigación educativa*, 21(1), 153-182.

Tejedor, F. J. y Jornet, J. M. (2008). La evaluación del profesorado universitario en España. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Especial. Consultado el 26 de agosto de 2015, en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenidotejedorjornet.html>

Zambrano, R., Meda, R.M. y Lara, B. (2005). Evaluación de profesores universitarios por parte de los alumnos mediante el Cuestionario de Evaluación del Desempeño Docente (CEDED). *Revista de Educación y Desarrollo*, 4, 63-69.

