

Módulo 1. Introducción a la evaluación del desempeño.

1. Qué es la Evaluación del Desempeño y para qué se utiliza

Qué es la Evaluación del Desempeño.

Desempeñar es, según el diccionario de la Real Academia, "cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos". Es, pues, lo que hacen los empleados o trabajadores de cualquier nivel de una organización pública o privada. Desempeñando nuestro puesto de trabajo producimos algo, rendimos algo.

Pero en la Evaluación del Desempeño (EdD), éste es algo más que lo que rendimos, porque no es solo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos lo que cuenta y lo que queremos medir.

Las definiciones técnicas de desempeño son muy numerosas. Vamos a dar solo una porque resume bien los componentes esenciales del concepto¹:

El desempeño es “un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador”

¹ Viswesvaran, "Assessment of individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead", en "Handbook of Industrial and Organizational Psychology" VV.AA. London. Sage. 2001. Citado en "La evaluación del desempeño y el Modelo de Seguimiento de la Actividad Profesional en la Administración del Principado de Asturias", Dirección General de Planificación y Evaluación de Recursos Humanos del Gobierno del Principado de Asturias. Oviedo. 2010

Así que hablamos de conductas o comportamientos que son relevantes para la organización, que son medibles y que dependen del empleado o trabajador.

Las conductas pueden ser de cualquier clase: físicas, intelectuales, de relación interpersonal, pero tienen que ser importantes para la organización y, sobre todo, tienen que ser medibles. No hay que confundir las conductas, que son comportamientos objetivos y observables, con las aptitudes, que son conocimientos o capacidades, ni con las actitudes, que son disposiciones psicológicas. Las aptitudes son medibles mediante exámenes o ejercicios, pero no son desempeño: no es lo mismo saber hacer una cosa que hacerla. Las actitudes no son medibles como tales, aunque se reflejan en el desempeño. Por último, tienen que depender de las personas que las realizan, porque solo podemos responder de aquello que depende, en mayor o menor medida, de nosotros mismos.

En esta definición, la posibilidad de evaluación o medición forma parte de la idea misma de desempeño. La conducta que no puede ser evaluada o medida no es desempeño.

Para qué se utiliza.

La eficacia de las organizaciones depende de tres factores²:

- La inteligencia de la organización, es decir, la capacidad que tiene una organización de establecer objetivos y controlar su logro.
- La justicia de la organización, o sea, la capacidad de una organización de promover y pagar mejor a los que más y mejor trabajan.
- La ubicación correcta de la toma de decisiones, es decir, la capacidad de una organización para situar la responsabilidad de decidir lo más cerca posible del problema que hay que resolver.

² “[Management in America](#)” Bloom y otros. Center for economic studies. 2013

Las organizaciones obtienen varios beneficios de la evaluación del desempeño de sus empleados y trabajadores:

La implantación de un sistema de Dirección por objetivos

La asignación más justa de retribuciones complementarias y la promoción de los mejores

El mejor conocimiento de los procesos de trabajo y la mejora de la comunicación y del flujo de información

La mejor detección de necesidades de formación

La EdD supone, entre otras cosas, un diálogo constante sobre nuestro quehacer profesional. Ese diálogo permite tomar decisiones mejor fundadas y un mayor conocimiento de la organización.

No es extraño que la mayor parte de las empresas y de las administraciones públicas utilicen la EdD. En Europa, solo las administraciones de Grecia, Portugal, Luxemburgo y España no tienen implantado un sistema u otro de EdD.

2. La regulación de la evaluación del desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público.

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP en adelante) dedica el artículo 20 a la evaluación del desempeño. El EBEP viene a sustituir a la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la Reforma de la Función Pública en tanto que legislación básica, es decir, necesitada de desarrollo autonómico o estatal. Aunque, como veremos, el EBEP ordena a las

administraciones públicas españolas establecer la EdD, lo cierto es que no es imprescindible para su establecimiento: tanto en la AGE como en algunas administraciones locales se han implantado sistemas de EdD a partir de la citada Ley 30/1984. Por otra parte, evaluar el desempeño de sus empleados puede considerarse como un aspecto de la potestad auto organizativa de la administración, igual que organizarlos en unidades administrativas o asignarles tareas y objetivos dentro de los marcos establecidos por las leyes y los reglamentos.

Sea o no necesario, lo cierto es que el EBEP regula la EdD, y lo hace, además, pormenorizadamente.

El artículo 20 del EBEP, la evaluación del desempeño, tiene 5 apartados que vamos a examinar con algún detalle:

1. Las Administraciones públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

En este primer apartado se define la EdD como un **sistema**, es decir, algo compuesto de distintas partes, y como un **procedimiento**, o sea, un camino o proceso regulado. Aunque no debe confundirse el procedimiento de la EdD con el procedimiento administrativo, ambos tienen en común el fin de salvaguardar la legalidad y garantizar el rigor de la actividad de la administración.

También en este primer párrafo del artículo 20 se nos dice qué es lo que va ser objeto de valoración o medición: la **conducta profesional**, por una parte, y el **rendimiento o logro de resultados**, por otra.

El EBEP adopta, pues, frente a los sistemas que solo miden una u otros, la medición de las conductas o comportamientos y la del logro o consecución de objetivos preestablecidos. Como veremos

en el módulo 4, las conductas medibles a estos efectos se denominan **competencias**. En cuanto al rendimiento y al logro de resultados, se materializan en **objetivos individuales**, a cuyo establecimiento y medición dedicaremos el módulo 3.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

Este apartado nos recuerda que los sistemas de EdD deben ser objetivos, es decir, que deben sujetarse a criterios de medición establecidos de antemano, imparciales, que deben evitar cualquier sesgo derivado de simpatías o antipatías personales o profesionales, no discriminatorios en el sentido constitucional del concepto, o sea, ciegos al sexo, raza, religión, etc., de los evaluados, y que deben aplicarse sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos, derechos que el mismo EBEP detalla en sus artículos 14 y 15. Sin estas características no podemos hablar de EdD, ya que una de las metas básicas de la EdD es precisamente asegurar la objetividad, la imparcialidad y la no discriminación en todas aquellas decisiones administrativas que tienen que ver con la carrera profesional y con las retribuciones.

De especial interés es el criterio de transparencia, que tiene un doble significado: afecta, en primer lugar, a los demás criterios indicando que, como es obvio, deben ser conocidos por todos antes de su aplicación, pero significa también que los resultados individuales de la evaluación del desempeño tienen que ser públicos. Si estos resultados no fueran públicos no podrían tenerse en cuenta en los procedimientos reglados que se establezcan para la progresión en la carrera horizontal, ni permitirían un tratamiento objetivo de la aplicación de las retribuciones complementarias del artículo 24 c) del EBEP.

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

El EBEP es una ley básica, que debe ser desarrollada en este punto por cada Administración Pública española. Ese desarrollo tiene que incluir **obligatoriamente**, en función de lo que señala este apartado, los **efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal**, es decir, qué niveles han de alcanzarse en la evaluación y durante cuánto tiempo para que un funcionario pueda solicitar el progreso en los grados o categorías que para su Subgrupo de titulación establezca la ley de la administración a la que pertenezca; los efectos en la **formación**, que pueden ir desde la inclusión en los planes de formación correspondiente de los cursos o acciones formativas que se estimen necesarios a la vista de los resultados globales de la evaluación hasta la exigencia de formación individual específica para superar evaluaciones del desempeño poco satisfactorias; los efectos en la **provisión de puestos de trabajo**, o sea, qué resultados de la evaluación se exigirán o se considerarán meritorios a la hora de obtener un puesto de trabajo; y los efectos en la percepción en las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del EBEP, previsión que solo puede referirse a las retribuciones complementarias descritas en el apartado c) de este artículo, de las que se habla más abajo. Hay que insistir en la poco habitual redacción de este precepto, que hace insoslayable la existencia de estos efectos al decir que las Administraciones Públicas los "determinarán", siendo más frecuente en la legislación sobre personal la menos comprometida "podrán determinar".

4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

Este apartado es quizá el más sorprendente de la regulación de la evaluación del desempeño. Los malos resultados en la evaluación durante un periodo indeterminado (que tendrán que establecer las leyes de desarrollo), **supondrán la pérdida de un puesto obtenido por concurso**, algo prácticamente imposible en la actualidad. Con esta previsión el legislador muestra hasta qué punto está interesado en la implantación de la evaluación y la importancia excepcional que ha de tener en la gestión de los recursos humanos de las administraciones públicas españolas. Cabe señalar, además, que la audiencia al interesado no implica existencia de procedimiento específico alguno, ya que la "resolución motivada" por la que se remueva del puesto al empleado público afectado solo puede basarse en los mismos resultados de la evaluación.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.

El último párrafo de este artículo 20 remacha el papel fundamental de la evaluación en el modelo de recursos humanos que dispone el EBEP, al sujetar la misma existencia de la carrera horizontal y de las retribuciones complementarias que ahora se

denominan "productividad" al establecimiento previo de un sistema de evaluación del desempeño. Dice además que esa aprobación previa debe producirse "en cada caso", es decir, el establecimiento independiente de cada uno de estos tres elementos del EBEP, la carrera horizontal, la retribución del rendimiento o el cese en un puesto obtenido por concurso, precisa de la existencia previa de la evaluación del desempeño.

El artículo 20 no es el único que el EBEP dedica a la evaluación del desempeño. El artículo 14 detalla los derechos individuales de los empleados públicos, uno de los cuales, el definido en el apartado c), es el derecho "a la progresión en la carrera profesional y promoción interna según principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación". De hecho, el artículo 20 está incluido en el Capítulo 2 del Estatuto, cuyo título es Derecho a la carrera profesional y la promoción interna. La evaluación del desempeño. El EBEP entiende la evaluación como un derecho porque todos, como empleados públicos, tenemos derecho a que nuestra carrera profesional y nuestras retribuciones reflejen el esfuerzo que realizamos valorado objetivamente, derecho que la situación actual en la AGE vulnera cada día.

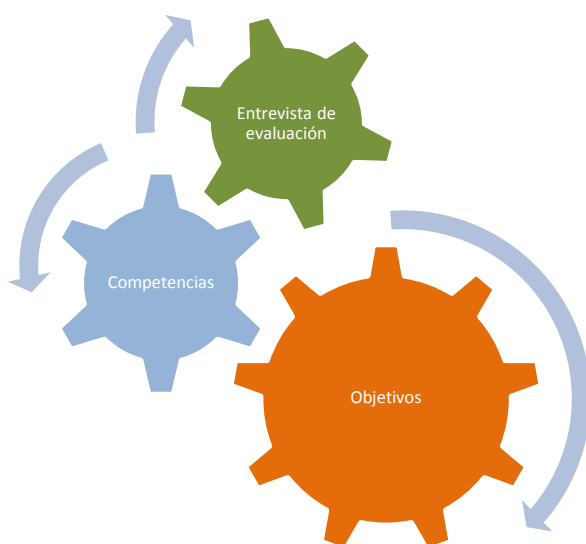
El artículo 37, que recoge las materias que deben ser objeto de negociación con los representantes de los empleados públicos, incluye entre estas las "normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño". Es decir, que las leyes o reglamentos que, en su caso, fijen los criterios y mecanismos generales de la evaluación habrán de ser negociadas, que no acordadas, con dichos representantes. Como veremos, una de las condiciones para que la EdD resulte eficaz es que se adapte bien a la organización concreta en la que se aplica. Dada la gran variedad de funciones, estructuras y métodos de trabajo de las unidades administrativas, su regulación reglamentaria no puede ser excesivamente detallada. Si a eso le añadimos que la regulación legal determina ya bastantes aspectos de la EdD a aplicar en las administraciones públicas españolas, el resultado es que los decretos que la desarrollen lo harán en un marco muy estrecho.

Hay que citar, por último, el artículo 13, dedicado al personal directivo profesional. El apartado 3 de este artículo establece que

"el personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados". Esta no es la evaluación del desempeño que se establece con carácter general para los empleados públicos, siendo las principales diferencias la aplicación directa de principios constitucionales como el de eficacia, el énfasis en los resultados y la ausencia de la medición o valoración de las conductas. Es, en cambio, prácticamente similar a la evaluación que la ley 28/2006, de 18 de julio, establece en su artículo 23.4 para el personal directivo de las Agencias Estatales.

3. De qué se compone y cómo debe ser la evaluación del desempeño.

3.1 De qué se compone la evaluación del desempeño.



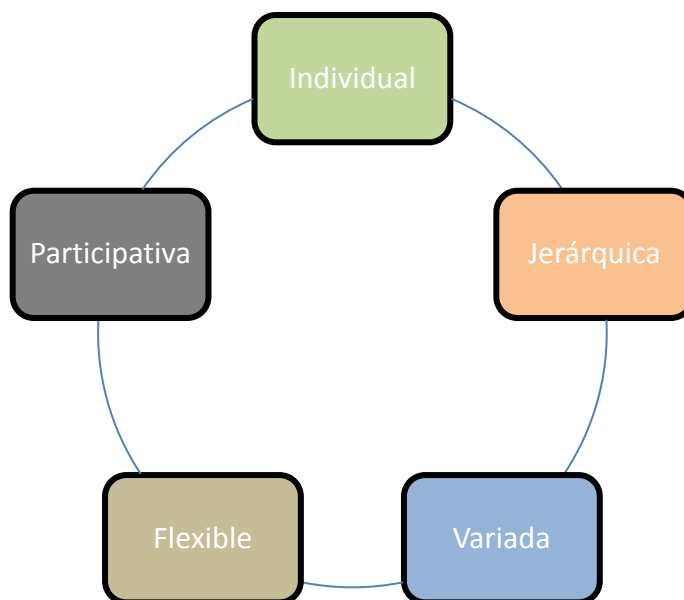
El Estatuto Básico del Empleado Público establece, como hemos visto en el apartado anterior, dos elementos necesarios en la evaluación del desempeño: los **objetivos** y las **competencias**. Fijar objetivos es imprescindible para medir el rendimiento, y asignar competencias a los puestos de trabajo es necesario para medir y

valorar las conductas profesionales. Los módulos 3 y 4 se dedican a estos dos elementos, a la descripción y el aprendizaje de las técnicas que nos permitirán tener sistemas de evaluación del desempeño objetivos.

El tercer elemento de la EdD es la **entrevista de evaluación**. Puede decirse que la entrevista es el eje en torno al que gira todo sistema de EdD, tanto temporal como metodológicamente. El periodo de evaluación suele ser el año natural, que es también el periodo más adecuado para la administración al coincidir con el ejercicio presupuestario. Es necesario, como veremos, que el evaluador y el evaluado mantengan una entrevista al inicio de ese periodo para comentar los objetivos y las competencias que serán objeto de evaluación a lo largo del año; y lo es también que se entrevisten al final del año para que el evaluador comunique al evaluado los resultados que ha obtenido y para que este pueda decir en ese momento lo que crea conveniente. Este *feedback* (retroalimentación sería la expresión en castellano, pero su significado en nuestra lengua es más restringido, y la palabra inglesa es de uso común en este campo) que en un sentido y en otro proporciona la evaluación del desempeño es uno de sus resultados más valiosos para la organización.

Salvo en el primer periodo de evaluación de un sistema, las dos entrevistas se funden en una sola, en la que se valora lo hecho y se fija lo que se hará. Al diseño y preparación de la entrevista, y también a la necesidad de que la evaluación sea continua a lo largo del año para garantizar la calidad del procedimiento, dedicaremos el módulo 5, por lo que no nos extenderemos más aquí.

3.2 Principios de la evaluación del desempeño.



Para que un sistema de evaluación del desempeño sea útil y se atenga a lo dispuesto en el Estatuto Básico debe respetar varios principios, algunos aplicables a la EdD en cualquier organización, otros específicos de nuestras administraciones públicas:

La evaluación del desempeño debe ser **jerárquica**: el de jerarquía es uno de los principios constitucionales de actuación de la administración (C.E, artículo 103.1, también recogido en el artículo 3.1 a) de la LOFAGE). Además, como veremos en el módulo 3, la alineación de los objetivos supone que los objetivos individuales de cada empleado público tienen que estar definidos de manera que contribuyan al logro de los objetivos del escalón superior en la organización; de ahí que su evaluación deba corresponder al superior jerárquico. La evaluación del desempeño, por último, tiene consecuencias en aspectos esenciales de la gestión de los recursos humanos de la administración, como las retribuciones, la carrera horizontal, la provisión de puestos de trabajo e incluso la remoción de los puestos obtenidos por concurso. Sólo si el superior jerárquico se responsabiliza de las evaluaciones de sus subordinados tendremos la seguridad jurídica necesaria que permita establecer las instancias de reclamación imprescindibles y, en última instancia, la intervención judicial

frente a los recursos que puedan interponerse. Este carácter necesariamente jerárquico de la EdD en las administraciones públicas impide la utilización de técnicas utilizadas con cierta frecuencia en organizaciones privadas, como la evaluación 360°, que se basa en el anonimato.

La EdD es **individual**: sólo la evaluación individual permite la asignación de las retribuciones previstas en el artículo 24 c) del Estatuto y la aplicación de sus consecuencias en la carrera horizontal y en la provisión de puestos de trabajo. La EdD debe ser individual en las administraciones públicas, lo que no excluye que pueda ser, al mismo tiempo, colectiva. En algunos casos, la evaluación colectiva, es decir, la asignación de la misma valoración a todos los miembros de una unidad en función de los resultados de gestión de la unidad en conjunto, puede ser adecuada en algunos casos, como medio para impulsar el trabajo en equipo y la responsabilidad colectiva, e incluso inevitable si nuestro sistema de EdD no es lo bastante sofisticado como para discernir las diferencias entre los miembros de la unidad.

Los sistemas de EdD que se implanten en la administración tienen que ser **participativos**. La aplicación del principio de jerarquía no impide que cada empleado público participe en la asignación de objetivos y competencias, al contrario. Sin su participación es imposible garantizar que los objetivos sean medibles, realistas y alcanzables en plazo determinado de tiempo, tampoco que las competencias que se asignen al titular de un puesto de trabajo sean relevantes para el desempeño del mismo. No olvidemos que sólo quien desempeña un puesto de trabajo conoce bien su contenido. Además, es muy difícil que un sistema de evaluación del desempeño se implante con éxito si no cuenta con el consenso de todos los miembros de la organización. Los empleados públicos deben percibir que la evaluación no se implanta como herramienta de vigilancia, sino como útil de mejora.

La evaluación del desempeño tiene que ser **flexible**. Un puesto de trabajo puede ser desempeñado por personas distintas a lo largo de un mismo ciclo de evaluación. También pueden cambiar los evaluadores y los responsables de las unidades y, por supuesto, pueden cambiar las prioridades políticas o administrativas y con ellas los objetivos que las unidades administrativas y las personas

tengan asignados. Por eso, un sistema de EdD tiene que ser lo bastante flexible como para poder adaptarse a esos cambios.

Un sistema de EdD tiene que ser **variado**, tiene que incorporar múltiples indicadores de actividad, objetivos y competencias, de manera que incorpore distintos puntos de vista sobre los puestos de trabajo y lo que significa su desempeño correcto. La mayoría de los puestos de trabajo pueden ser bien desempeñados de formas distintas, y la EdD tiene que dar cuenta de esa posibilidad si quiere conseguir sacar lo mejor de cada empleado, que es su verdadera meta.

4. Distintas técnicas de evaluación del desempeño³.

Hasta aquí hemos visto cómo puede definirse la evaluación del desempeño, cómo la regula el EBEP y cuáles son los componentes y las características de un sistema de EdD que se atenga a esa regulación.

Es conveniente, como punto final de este módulo, que hagamos ahora un repaso, aunque sea somero, de las técnicas que se han venido utilizando para evaluar el desempeño en organizaciones públicas y privadas. Algunas se corresponden con elementos incorporados en el sistema del EBEP, otras pueden utilizarse en el mismo, aunque sea solo parcialmente, otras no serían viables desde el punto de vista de nuestra legislación.

Hay que advertir también de que estas distintas técnicas responden a diferentes etapas históricas en la gestión de los recursos humanos. No puede decirse que haya una evolución histórica que nos permita afirmar que las técnicas actuales sean mejores que las de hace algunas décadas, más bien lo que ocurre es que las relaciones laborales se han ido transformando como lo han hecho las organizaciones y sus entornos sociales. En términos generales, la aparición y aplicación de técnicas nuevas de evaluación del desempeño responde a las siguientes causas:

³ Un buen resumen puede encontrarse en “[Techniques of performance appraisal-a review](#)” Aggarwal y Sundar. 2013. Disponible en los materiales complementarios del módulo.

- Las transformaciones de la estructura productiva. No son iguales, a estos efectos, las empresas manufactureras, en las que el rendimiento puede medirse de manera puramente cuantitativa, que las de servicios, donde la calidad cuenta más.
- Las transformaciones en las relaciones laborales. Los trabajadores de hoy no responden a los mismos estímulos que los del pasado, ni sus derechos son los mismos.
- La adaptación a nuevas fórmulas empresariales y organizacionales.
- El desarrollo de las empresas de consultoría, interesadas en desarrollar productos nuevos para diferenciarse de la competencia.
- La investigación en psicología del trabajo, que hoy cuenta con un cuerpo de conocimientos sólido y coherente inexistente hace unas décadas.
- La caducidad de los sistemas de evaluación del desempeño. Cualquier sistema de evaluación va perdiendo "tensión" con el tiempo. Aunque sea útil y adecuado para la organización, ésta irá perdiendo interés con el tiempo y será necesario sustituirlo por otro más tarde o más temprano.

Veamos ahora cuáles son esas técnicas:

Escala de puntuación (*rating scale*). Es el método más tradicional y consiste, o más bien consistía, en puntuar al trabajador o empleado en una escala (de 0 a 10, por ejemplo). Luego se mejoró o completó con el método siguiente.

Evaluación justificada (*essay evaluation*). Se trata de un texto en el que el encargado o superior valoraba el desempeño del empleado, por lo general como explicación de la puntuación que se le había dado en una escala. El texto describe las debilidades y fortalezas del empleado.

Categorización (*performance ranking method*). Los empleados o trabajadores se ordenan de mejor a peor, comparándolos unos con otros y sin referirse a un estándar de medición externo u objetivo.

Método del incidente crítico. El evaluador anota a lo largo del periodo de evaluación acontecimientos significativos que califican

la conducta profesional del empleado. Se usa cuando la evaluación tiene que ser necesariamente cualitativa. Puede utilizarse también, como veremos, en el proceso de construcción y adaptación de un marco competencial. En general, es muy conveniente que el evaluador tome nota de lo que considere importante sobre el empleado durante el ciclo de evaluación, para fundamentar la evaluación final.

Escalas de observación conductual (*behavioral observation scales*). En este método se sistematizan los incidentes críticos y se anota la frecuencia con que aparecen, tanto los positivos como los negativos, en la conducta profesional del empleado o trabajador.

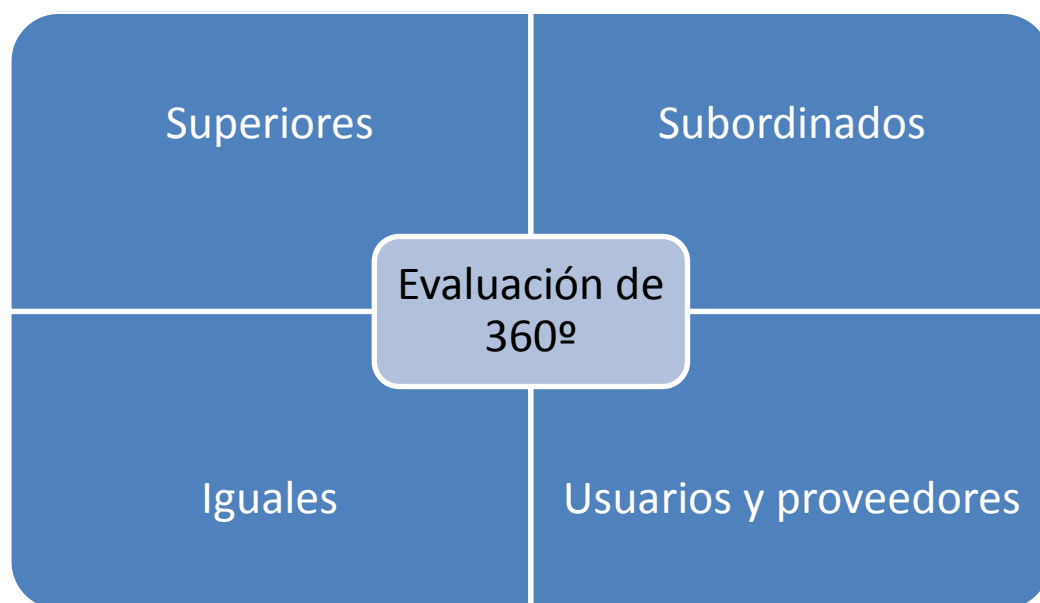
Escalas de observación conductual ancladas (*behaviorally anchored rating scales*) Las conductas profesionales correctas o incorrectas se describen escalándolas, es decir, respecto a una conducta ("atención al cliente") se describen comportamientos posibles más y menos buenos, y a cada uno de ellos se le da una puntuación. Es una de las técnicas que pueden utilizarse cuando la EdD incluye competencias, como veremos.

Lista de control ponderada (*weighted checklist*). Un especialista familiarizado con el contenido y las tareas de los puestos de trabajo ocupados por los evaluados elabora una lista de descripciones de conductas correctas e incorrectas, efectivas e inefectivas, para cada puesto. Luego el evaluador marca las que le parezcan que corresponden a cada empleado. Los sistemas de evaluación por competencias actuales incorporan listas parecidas, como veremos.

Distribución forzada. Esta técnica puede en realidad aplicarse siempre que haya escalas normalizadas de evaluación, es decir, prácticamente siempre. Consiste en asignar proporciones obligatorias a cada valor de una escala. Si, por ejemplo, nuestra escala de valoración o evaluación tiene tres posiciones, Bueno, Normal e Insatisfactorio, el evaluador solo podrá valorar como "Bueno" a un 20% de sus empleados, tendrá que valorar al 70% como "Normal" y al 10% restante como "Insatisfactorio". Aunque parezca injusto, las distribuciones forzadas que se utilizan en la práctica (no la muy simple que se acaba de poner como ejemplo) se basan en los resultados prácticos de cientos de procesos de EdD y en trabajos de laboratorio. Tienen la virtud de obligar al

evaluador a discriminar, algo muy positivo si tenemos en cuenta que los evaluadores tienden en general a acumular las puntuaciones en las zonas escalares centrales para evitar problemas. En el caso concreto de las administraciones públicas españolas, la distribución forzada no podría incluir todos los niveles: el evaluador no puede ser forzado a evaluar como insatisfactorio a un porcentaje determinado de sus evaluados, ya que esa calificación sería el primer paso para la eventual de la remoción de un puesto ocupado por concurso de los evaluados así. Pero sí puede aplicarse para los demás niveles de calificación.

Evaluación del desempeño de 360°. Este método es un proceso en el que un empleado recibe evaluaciones confidenciales y anónimas de cuantos trabajan con él, superiores, subordinados o iguales en rango. También puede recibir evaluaciones de clientes o usuarios cuando estos son los mismos a lo largo del tiempo. Se empezó a utilizar por el ejército alemán durante la Segunda Guerra Mundial, y hoy está extendido en muchas empresas. Es discutible si sus resultados pueden emplearse para asignar retribuciones o promociones empresariales, o si deben permanecer confidenciales y servir solo para la mejora personal del evaluado. Los estudios realizados demuestran que las evaluaciones de este tipo son más precisas cuando quienes evalúan conocen profesionalmente al evaluado desde hace más de 18 meses, un periodo menor provoca un peso excesivo de las primeras impresiones. Igualmente, cuando el evaluador conoce al evaluado desde hace más de 5 años, la evaluación es de menor calidad.



Dirección por objetivos. En este método los evaluadores o jefes establecen objetivos para cada empleado, y luego evalúan periódicamente los resultados obtenidos. Lo que se valora aquí es lo que hay que conseguir, sin tener en cuenta el cómo. Cuando se utiliza por sí sola, la dirección por objetivos suele estar asociada a la asignación de retribuciones variables. Es uno de los elementos esenciales de la EdD que establece el EBEP, al que dedicaremos el módulo 3 de este curso.