

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Diseño de la evaluación del desempeño para el País Vasco

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Desmotivación por parte del personal ante la falta de justificación y validación de las decisiones administrativas relacionadas con los procesos concernientes a los Recursos Humanos.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Implementar procedimientos que permitan adoptar decisiones de manera objetiva y sistemática en el ámbito de los Recursos Humanos.

TERRITORIO:

País Vasco.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos de la Administración General del País Vasco.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Administración General del País Vasco.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El diseño del sistema de evaluación de los empleados públicos de la Administración del País Vasco presenta los siguientes objetivos:

- Adopción y justificación de decisiones administrativas.
- Desarrollo y motivación de los empleados públicos.
- Validación de procesos de selección o formación, en tanto que se pretende facilitar la detección de necesidades formativas y la evaluación del aprendizaje derivado de las acciones formativas (la transferencia de conocimiento que se produce entre la formación y el desempeño).

Las investigaciones realizadas para la elaboración del diseño concluyeron que son tres los ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización: el desempeño de tarea (competencia con la que se desarrolla dicha tarea), el desempeño contextual (conductas que catalizan el desempeño de las tareas) y las conductas

contraproductivas (contrarias a los intereses de la organización). El único desempeño que varía según el puesto de trabajo es el desempeño de tarea, siendo generales los otros dos tipos, por lo que el diseño sólo se centró en el primer ámbito.

Así, el sistema de evaluación se basa en el análisis de las conductas en aras de la fiabilidad, la objetividad y la seguridad jurídica. Las conductas han de ser, pues, observables y mensurables, y deben hallarse bajo el dominio del trabajador.

Para la configuración del instrumento de evaluación del desempeño se determinó el objeto de la evaluación, es decir, los criterios de desempeño que debían ser evaluados., para lo cual era necesario realizar un análisis previo, riguroso, exhaustivo y sistemático de los puestos de trabajo de la Administración vasca.

Análisis de puestos

El núcleo del proceso de diseño del sistema de evaluación residía, pues, en la realización de un Estudio de Validez de Contenido mediante el cual se identificaran y validaran los criterios de desempeño de todos los puestos de trabajo de la Administración atendiendo a sus grupos de clasificación.

Se elaboraron dos análisis de los puestos de trabajo mediante la descripción general de cada uno de ellos y el inventario de sus tareas. Para la identificación de las tareas críticas (las más representativas) se siguieron los criterios de frecuencia y complejidad, para posteriormente ser validadas a través del Análisis de Tarea (entrevista entre un analista formado por el Gobierno Vasco y el experto en la Tarea).

En dicho Análisis de Tarea se identifican los siguientes productos:

- Diagramas de flujo: explican los pasos que deben realizarse para desempeñar correctamente una tarea.
- Destreza: habilidades necesarias para el desempeño de la tarea.
- Criterios o estándares de ejecución: apartado que concreta cómo se hace bien una tarea. Requiere identificar la ley (desempeño óptimo), las condiciones (ejemplificaciones de la ley) y los indicadores (ejemplificaciones que no están bajo el dominio del empleado público). Posteriormente, se han de jerarquizar los elementos resultantes y ordenar las puntuaciones.

Estudio de Validez de Contenidos

Para el desarrollo de los criterios se llevó a cabo un proceso de homogeneización sistemática y una validez de contenido para la cual Primero se elaboraron 32 enunciados originales que podían agrupar las 1207 leyes identificadas. Mediante la selección de una muestra, 6 expertos en recursos humanos comprobaron la consistencia semántica de la homogeneización de las leyes, que debía alcanzar un grado de acuerdo satisfactorio previamente determinado. Posteriormente, se realizó el procedimiento de cálculo, resultando 25 criterios. Éstos fueron objeto de un proceso de racionalización cualitativa, para corregir la inclusión de una misma ley en distintos criterios. De esta forma se obtuvieron los definitivos 21 criterios de desempeño que se encuentran bajo el dominio del empleado público.

Sin embargo, los autores reconocen algunas limitaciones del estudio realizado: en primer lugar, sólo se analizaron las tareas críticas, por lo que pueden existir otros criterios correspondientes a las tareas no analizadas; en segundo término, la información sobre las tareas fue facilitada sólo por el 47% de los empleados públicos; y, por último, las entrevistas de análisis de tareas se realizaron con 300 empleados públicos.

Diseño del instrumento para la Evaluación del Desempeño

El método elegido para evaluar el desempeño es el de las Escalas de Valoración con Anclajes Conductuales (EVA's). De esta forma se satisface la necesidad de motivación a los empleados públicos, se evitan las disfunciones propias de la medición de resultados (causas ajenas al dominio del empleado que determinan los resultados, cantidad prima sobre calidad...) y los inconvenientes de las técnicas de comparación (rankings). Además, las EVA's permiten aumentar la precisión de los evaluadores, es decir, mejorar la fiabilidad y validez de las evaluaciones, pues las conductas y los indicadores son directamente observables, y favorecen el control eficaz del efecto Halo y los errores de Tendencia Central y Benevolencia.

El sistema se concreta en una aplicación informática soportada en una base de datos *Access* en la que, para cada tarea, aparecen el criterio genérico de evaluación, tres condiciones o aspectos comunes y los anclajes conductuales, cuya valoración oscila entre uno y cinco. La progresión en la carrera horizontal requiere superar la puntuación de cinco (desempeño excelente): "enriquecer" el puesto de trabajo. Asimismo, las puntuaciones deben justificarse mediante el señalamiento de incidentes críticos. Por otro lado, el desempeño contextual no precisa de aquella especificación del puesto de trabajo. El desempeño total consistirá en la

media ponderada del desempeño de tareas (80%) y del desempeño contextual (20%).

Asimismo, los superiores jerárquicos serán los encargados de ejecutar la evaluación, y habrán de realizar un seguimiento diario de la actividad laboral de los empleados públicos.

Debido al alto grado de abstracción del instrumento general, también se ha previsto la adaptación de los criterios de ejecución a los distintos Grupos de Clasificación de la Administración, que presentan distintos niveles de exigencia.

Ejemplo de Evaluación del Desempeño:

A modo de ejemplo, los autores han confeccionado el instrumento para evaluar el desempeño de un Técnico/a de Recursos Humanos. Los pasos son los siguientes: selección de las tareas críticas a partir del análisis del trabajo; asignación a cada tarea de los criterios correspondientes; construcción por un experto de los criterios adaptados a la idiosincrasia de cada una de las tareas; diseño de las escalas de evaluación (anclajes conductuales) a partir del análisis de tareas.

Situación de la práctica

En 2011 las tareas se encontraban identificadas, así como los criterios de éxito para medirlas y la base de datos que soporta el instrumento fundamental para desarrollar el sistema, que es un formulario de la misma. Además, se ha llevado a cabo el análisis de fiabilidad de las medidas, y se han realizado estudios factoriales para determinar en qué medida los 21 criterios de desempeño identificados son correctos o no. También se encuentran identificados los evaluadores y el contenido de formación necesario para poder evaluar.

Sin embargo aún no existe Ley que implante el sistema en el entorno de la función pública vasca y por ahora no existen planes inmediatos para aprobarla, aunque se ha llevado a cabo un ensayo en relación a la posible implantación del sistema. En este sentido ha habido una experiencia de teletrabajo de cuatro meses que ha sido aprovechada para administrar el instrumento de Evaluación del Desempeño a los creadores del mismo: Mikel Gorriti, responsable de recursos humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco como evaluador y dos técnicos de RRHH como evaluados. Existen planes para concretar los resultados de dicha experiencia en una publicación científica.

El proceso de diseño del instrumento de evaluación del desempeño ha sido plasmado en un trabajo de 2009 (Gorriti y López, 2009).

OBSTÁCULOS SUPERADOS:

En el proceso de configuración del sistema de evaluación del desempeño vasco también se han previsto las limitaciones de la actividad evaluadora: el influjo de la subjetividad en la fiabilidad y validez de las evaluaciones.

Los errores más frecuentes son: Contaminación, Deficiencia y Sesgos; y los errores que disminuyen la diferenciación entre evaluados: Efecto Halo, Tendencia Central y Benevolencia. Asimismo, se prevén diversos procedimientos de subsanación (índice de asimetría, índice de Curtosis, Cálculo de fiabilidad interjueces...), siendo fundamental la formación de los evaluadores.

Así, se distinguen dos tipos de formación. Por un lado, la formación para mejorar la fiabilidad y validez, esencialmente práctica. Por otro, la formación para mejorar el impacto del feed-back en la mejora del desempeño posterior, de orden teórico, en consonancia con el objetivo de motivar a los empleados públicos.

En cualquier caso, configurar el definitivo diseño del sistema de evaluación precisa realizar estudios de Validez de Constructo para confirmar la estructura de tareas. Por último, correspondería dictar la norma jurídica que regule el instrumento en su conjunto.

IMPACTO:

Se prevé que la aplicación de una Evaluación de Desempeño tenga cuatro usos:

- Administrativos: promoción, remoción, remuneración, carrera, formación, etc.
- Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo.
- Validación de inferencias selectivas o formativas: el desempeño como criterio.
- Reconocimiento (retroalimentación), mejora y motivación.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL

- Realización del análisis de puestos (2002 y 2008), con la participación de los empleados públicos, que cumplieron cuestionarios desde la intranet.

- Elaboración, a partir del Análisis de Tarea, de:
 - o Diagramas de flujo.
 - o Destrezas.
 - o Criterios o estándares de ejecución.
- Estudio de Validez de Contenidos.
- Diseño del instrumento de Evaluación del Desempeño a través de las Escalas de Valoración con Anclajes Conductuales.
- Diseño de Base de Datos.
- Adaptación de los criterios de ejecución a los distintos Grupos de Clasificación de la Administración, que presentan distintos niveles de exigencia.
- Desarrollo de una experiencia piloto.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Gorriti Bontigui, M. y López Basterra, J. (2009): “Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos”, *Instituto Vasco de Administración Pública* ISBN: 978-84-7777.