

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 concepto:

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

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.

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

- El mejor conocimiento de los procesos de trabajo. La evaluación del desempeño supone una transmisión constante de información de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. Con esa información sabemos qué y cómo se hace, y cómo podemos hacerlo mejor.
- La asignación de retribuciones. En general, todas las organizaciones cuentan con una doble estructura salarial: retribuciones básicas o fijas y retribuciones variables. Las retribuciones variables cambian, o deberían cambiar, en función del rendimiento personal, o sea, de la medición del desempeño.
- El desarrollo profesional. La evaluación del desempeño nos permite detectar las necesidades de formación individuales y colectivas, y también la orientación de las carreras profesionales de los empleados y trabajadores.

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.

(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.

2 De qué se compone la evaluación del desempeño.

Elementos EdD



3

Hay muchos sistemas de evaluación del desempeño. Algunos se limitan a establecer objetivos individuales y/o colectivos y medir luego el grado en que se han alcanzado. Otros evalúan a los empleados respecto a una serie de competencias profesionales que se consideran relevantes para el puesto de trabajo que ocupan. Otros son mixtos y miden ambos aspectos. El que establece la ley básica de la función pública española, el Estatuto Básico del Empleado Público, es de este tipo, y prevé la medición de objetivos y competencias. En este curso veremos los dos criterios, porque no es posible decidir si uno es mejor que otro, son las características de la organización, su grado de madurez y sus funciones las que deben indicarnos qué sistema de evaluación utilizar. Es importante señalar que las organizaciones muy desarrolladas no renuncian a nada, aunque pueden evaluar el desempeño solo

respecto a un criterio. Es decir, pueden, por ejemplo, evaluar el desempeño respecto a objetivos de rendimiento, y asignar primas en función de los logros correspondientes, y luego utilizar marcos competenciales para determinar las necesidades de formación o la carrera profesional.

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. No hay porqué descartar ninguno de estos elementos, aunque no utilicemos los dos para evaluar el desempeño. En este curso veremos técnicas de aplicación de los dos elementos.

4

El tercer elemento de la EdD es la **entrevista de evaluación**. Puede decirse que la entrevista es el eje en torno al que gira cualquier 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 apartado 4, por lo que no nos extenderemos más aquí.

3. Principios de la evaluación del desempeño.

Principios de la EdD



5

Para que un sistema de evaluación del desempeño sea útil debe respetar varios principios, algunos aplicables a la EdD en cualquier organización, otros específicos de las administraciones públicas:

La evaluación del desempeño debe ser jerárquica: el de jerarquía es uno de los principios constitucionales de actuación de la administración española y de otras administraciones. Las administraciones públicas están sujetas a servidumbres que no tienen las organizaciones privadas: todos sus actos deben ser objetivos y pueden ser examinados por un juez.

Además, como veremos en el módulo 2, 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 de 360°, que se basa en el anonimato. El problema no es que este tipo de evaluaciones no pueda ser utilizada en una administración pública, sino que su uso no podría tener consecuencias de ninguna clase, ni económicas ni de carrera. No merece la pena establecer un sistema de EdD que no puede tener repercusiones en la vida de la organización.

6

La EdD es individual: sólo la evaluación individual permite la asignación de primas al rendimiento 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, 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. Pero una evaluación colectiva será siempre incompleta. Como hemos visto más arriba, hay varias maneras de medir el desempeño, y podemos combinarlas como deseemos en función de nuestras necesidades. Podríamos, por ejemplo, medir el rendimiento o el logro de objetivos colectivamente y el desempeño de las competencias profesionales individualmente.

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.

7

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 desempeño.

Hasta aquí hemos visto como puede definirse la evaluación del desempeño y cuáles son los componentes y las características de un sistema de EdD que pueda ser útil para una administración pública.

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 que hemos descrito, otras pueden utilizarse en el mismo, aunque sea solo parcialmente, otras no serían viables desde nuestro punto de vista.

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:

- 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.

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.

10



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. Este es uno de los elementos esenciales de la EdD, al que dedicaremos el módulo 2 de este curso.