

ANÁLISIS DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ICAP – UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Marco legal

LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

□ **Artículo 17. Carrera horizontal de los funcionarios de carrera.**

□ ...

- b. Se deberá valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño. Podrán incluirse asimismo otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.

LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

□ **Artículo 20. La evaluación del desempeño.**

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.
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.
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.
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.
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.

LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

- **Artículo 24. Retribuciones complementarias.**
- La cuantía y estructura de las retribuciones complementarias de los funcionarios se establecerán por las correspondientes leyes de cada Administración Pública atendiendo, entre otros, a los siguientes factores:
 - a) La progresión alcanzada por el funcionario dentro del sistema de carrera administrativa.
 - b) La especial dificultad técnica, responsabilidad, dedicación, incompatibilidad exigible para el desempeño de determinados puestos de trabajo o las condiciones en que se desarrolla el trabajo.
 - c) El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos.
 - d) Los servicios extraordinarios prestados fuera de la jornada normal de trabajo.



ALGUNAS DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ALGUNAS DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La que ya hemos visto: “procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”
- Evaluación formal del desempeño de un empleado en su puesto de trabajo con el fin de determinar el grado en que este empleado está desempeñando el trabajo de forma efectiva (Griffin & Ebert, 2002)
- Conceptualización, medida y análisis del nivel en que la gente hace su trabajo y de la satisfacción que siente en su situación de trabajo: lo que cada trabajador hace y siente (Ployhart, Schneider, & Schmitt, 2006)

Algunas preguntas que suscitan las definiciones

- ¿Para qué evaluar?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene la ED?
- ¿Cómo hacer una ED eficiente?
- ¿Cómo medir?
- ¿Qué medir?
- ¿Qué criterios usar para valorar lo medido?
- ¿Quién debe evaluar?



Algunas respuestas

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- a. Evaluar para permitir a la organización distribuir el dinero, las promociones y privilegios de forma “justa”.
- b. Auditar para descubrir el potencial de trabajo de los individuos y los departamentos tanto en la actualidad como en el futuro.
- c. Construir planes de sucesión
- d. Descubrir necesidades de formación
- e. Motivar al personal para alcanzar las metas organizacionales
- f. Desarrollo del personal a través del asesoramiento, la información, y la modificación de su conducta a través del reconocimiento y/o el castigo.
- g. Comprobar la efectividad de los procedimientos y prácticas de gestión del personal.

BENEFICIOS QUE GENERA UN SISTEMA DE ED

- a. Facilita la comunicación entre supervisores y supervisados disminuyendo la incertidumbre.
- b. Aumenta la confianza de los empleados en la organización
- c. Reduce la incertidumbre sobre las expectativas del puesto mejorando el ajuste entre las metas individuales y las metas organizacionales.
- d. Mejora notablemente el desempeño.
- e. Facilita la detección de necesidades de formación

DESVENTAJAS DE LA ED

- a. Puede disminuir la calidad
- b. Puede generar percepciones negativas que pueden degenerar en tensiones entre supervisores y supervisados
- c. La ED puede basarse en puntuaciones erróneas derivadas de una inflación artificial de las puntuaciones aportadas por los supervisores aunque las preguntas se refieran a conductas directamente relacionadas con desempeño.
- d. Cuando el proceso no se desarrolla dentro de un marco legal puede llevar a procesos legales muy costosos.
- e. Cuando las metas de desempeño son demasiado altas o se enfatizan demasiado, pueden obtenerse resultados muy negativos
- f. Si no se realiza adecuadamente, puede arruinar los sistemas de salario por rendimiento o por mérito.

CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ED

- a. Formando a quienes van a evaluar y puntuar a los trabajadores
- b. Usar métodos basados en conductas observables
- c. Ofrecer retroalimentación continua (p.e. un par de veces al año)
- d. Usar múltiples evaluadores (el ocupante, su supervisor, sus compañeros, los usuarios, y personal cualificado)
- e. La importancia de la percepción de equidad y justicia en la ED

MODELOS DE DESEMPEÑO

¿Qué es el desempeño?

MODELOS DE DESEMPEÑO

- Constructo multidimensional
- Relativa falta de consenso
- Puede dividirse en diferentes dimensiones y facetas que varían en términos de especificidad conductual, dependiendo de los objetivos de los investigadores o profesionales

Modelo de Campbell

1. Desempeño en las tareas técnicas y centrales del puesto
 - ▣ Conductas de desempeño específicas del puesto
2. Desempeño en las tareas técnicas y centrales genéricas para todos los puestos similares
 - ▣ Conductas de desempeño que no son específicas de sus puestos particulares
3. Desempeño en tareas que requieren comunicación verbal y escrita
 - ▣ Presentaciones verbales o escritas a audiencias de tamaño variable
4. Demostración de esfuerzo

Modelo de Campbell (cont.)

5. Mantenimiento de la disciplina personal
 - ▣ Grado en que se evitan conductas tales como abuso de alcohol o consumo de drogas, o infracciones de la ley o normas, y niveles de absentismo excesivos
6. Facilitación del desempeño de los compañeros y equipos de trabajo
 - ▣ grado en que el individuo apoya a sus compañeros, los ayuda con problemas relacionados con sus puestos y actúa como un formador de hecho
7. Supervisión
 - ▣ Influir, dirigir y monitorizar empleados
8. Gestión/administración
 - ▣ Conductas relacionadas con la organización, implementación y obtención de recursos

Modelo de Viswesvaran y Ones

1. Productividad o desempeño en las tareas:
conductas que se consideran constituyentes de las
tareas centrales de los puestos
2. Competencia interpersonal *
3. Liderazgo *
4. Esfuerzo
5. Conocimiento del puesto
6. Conductas contraproductivas
7. Conductas de ciudadanía

Modelo de Borman y Motowidlo

- Desempeño de la tarea
- Desempeño contextual
 - ▣ Persistencia con un esfuerzo y entusiasmo extraordinarios mientras sea necesario para completar con éxito las actividades requeridas por las tareas
 - ▣ Voluntarismo para completar tareas que no forman parte formalmente del trabajo de uno
 - ▣ Ayudar y cooperar con otros
 - ▣ Seguir las reglas, procedimientos y políticas de la organización
 - ▣ Apoyar y defender los objetivos organizacionales
- Desempeño individual vs. grupal

Campbell	Viswesvaran, Ones y Schmidt	Viswesvaran y Ones	Borman y Motowidlo	
Desempeño en las tareas técnicas y centrales del puesto	Desempeño del puesto o productividad	Productividad o desempeño en las tareas	Desempeño de la tarea	
	Calidad	Conocimiento del puesto		
Desempeño en las tareas técnicas y centrales genéricas para todos los puestos similares	Conocimiento requerido para el trabajo			
	Desempeño en tareas que requieren comunicación verbal y escrita	Competencias en comunicación		
Supervisión	Liderazgo	Liderazgo		
Gestión/administración	Competencias administrativas			
Demostración de esfuerzo	Esfuerzo	Esfuerzo	Desempeño contextual	
Mantenimiento de la disciplina personal	Obediencia o aceptación de la autoridad			
Facilitación del desempeño de los compañeros y equipos de trabajo	Competencias interpersonales	Competencia interpersonal		
		Conductas contraproductivas		
		Conductas de ciudadanía		
	Desempeño global			