



FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY  
COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION

**El valor del desempeño en la carrera profesional:  
consecuencias del Estatuto Básico para el empleado  
público bueno, el malo y el feo**

**Juan I. Sanchez, Ph.D.**

Professor and

Knight-Ridder Byron Harless Eminent Chair of Management



## Definiciones del empleado público bueno, el malo y el feo

Tipo de empleado	Desempeño del empleado
El bueno...	Excelente
El malo...	Contraproducente
El feo...	Marginal



## Vínculo carrera-desempeño en el EBEP

Artículo 16	Establece el derecho a la carrera profesional y a la promoción interna.
Artículo 20	La evaluación del desempeño mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados y está vinculada a la promoción horizontal.
Artículo 61	Prescribe una conexión objetiva entre criterios de selección y el desempeño de los puestos convocados.



La fórmula prometida por el EBEP debe ayudar  
al empleado público “bueno”...

*Carrera profesional =  
función (desempeño, mérito, capacidad)*



... y sustituir a la fórmula secreta del empleado público “malo”...

*Carrera profesional =  
función [nepotismo, intereses privados,  
-(mérito), -(capacidad)]*



... e iluminar al empleado “feo”.

*Carrera profesional =  
función (?)*

# El empleado público bueno frustrado por la ausencia de oportunidades de carrera...

De qué sirve estudiar para águila...



elroto@inicia.es

¡ Si luego sólo hay trabajos de buitre !



elroto@inicia.es





*Carrera profesional =  
función (desempeño, mérito, capacidad)*

¿Qué condiciones deben darse para que la  
fórmula del EBEP se haga realidad?



## Cuatro condiciones necesarias (pero no suficientes...)

1	El EBEP no basta: Hay <u>recurso judicial</u> .
2	Hay consecuencias del desempeño: el desempeño <u>importa</u> y <u>no</u> se castiga.
3	La medida del desempeño <u>captura</u> el mismo.
4	La gerencia del desempeño <u>es parte importante</u> del trabajo del gerente.



Condición No. 1  
El EBEP no basta: Hay recurso judicial

Pregunta	Sí
¿ Existe un proceso de reclamación y compensación de daños por incumplir el EBEP ?	<input checked="" type="checkbox"/>
¿ Es un proceso accesible sin fomentar reclamaciones frívolas ?	<input checked="" type="checkbox"/>
¿ Existen principios profesionales <u>ampliamente aceptados</u> para evaluar si la promoción está basada en el desempeño ó en el potencial?	<input checked="" type="checkbox"/>



## Condición No. 2

### Hay consecuencias del desempeño

Pregunta	Sí	No
¿ Es ignorado (castigado) el buen desempeño ?		<input checked="" type="checkbox"/>
¿ Es ignorada (premiada) la ausencia de desempeño ?		<input checked="" type="checkbox"/>
¿ Realmente importa (tiene consecuencias) el desempeño?	<input checked="" type="checkbox"/>	

Gerente prehistórico ignorando el desempeño del empleado público bueno ...

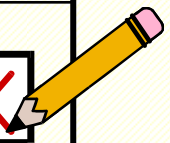
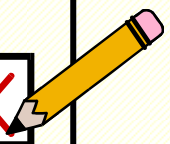
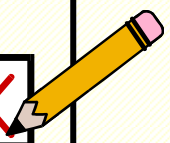






### Condición No. 3



La medida del desempeño captura el mismo

Pregunta		Sí
a	¿ Refleja la conducta observable ó los resultados del desempeño del trabajo ?	<input checked="" type="checkbox"/> 
b	¿ Es medible en términos de cantidad, calidad, oportunidad, efectividad de costo, necesidad de supervisión o impacto interpersonal ?	<input checked="" type="checkbox"/> 
c	¿ Captura todos los aspectos del desempeño (deficiencia) y no está muy influenciada por factores externos (contaminación) ?	<input checked="" type="checkbox"/> 



a. ¿ Conducta o resultados ?

(Condición No. 3: La medida del desempeño captura el mismo)

Cuando...	Conducta	Resultado
El desempeño es directamente observable y <u>no</u> existen resultados del trabajo directos ó fácilmente identificables.		
El desempeño es difícil de observar y existen resultados del trabajo directos ó fácilmente identificables.		





b. ¿ Es medible en términos de ...

(Condición No. 3: La medida del desempeño captura el mismo)

Competencia	Medida
<b>“Jugador de equipo”</b> : está dispuesto a colaborar con otros, y a ceder individualmente para ganar como equipo.	Cantidad Calidad/precisión Oportunidad Efectividad de coste
<b>“Responsabilidad”</b> : asume la responsabilidad y se hace cargo de lo que el trabajo requiere.	Necesidad de supervisión Impacto interpersonal



### c. ¿ Deficiencia y contaminación ?

(Condición No. 3: La medida del desempeño captura el mismo)

<b>Medida</b>	<b>Deficiente?</b>	<b>Contaminada?</b>
Volumen de ventas (gerente de un restaurante de Burger King)		
Número de llamadas contestadas por día (representante de servicio al cliente).		
Metros cuadrados limpiados por hora (empleado de limpieza)		



Condición No. 4  
para que la fórmula del EBEP se haga realidad:

***Carrera profesional =  
función (desempeño, mérito, capacidad)***

La gerencia del desempeño debe ser parte importante del trabajo del gerente



La gerencia del desempeño debe ser parte importante del trabajo del gerente:

<b>Desempeño</b>	<b>Responsabilidad del gerente</b>
Excelente (empleado bueno)	Promoción del empleado.
Contraproducente (empleado malo)	Corregir el desempeño del empleado.
Marginal (empleado feo)	Orientar y desarrollar al empleado.



## El empleado “feo” necesita un gerente con más destrezas de gerencia del desempeño

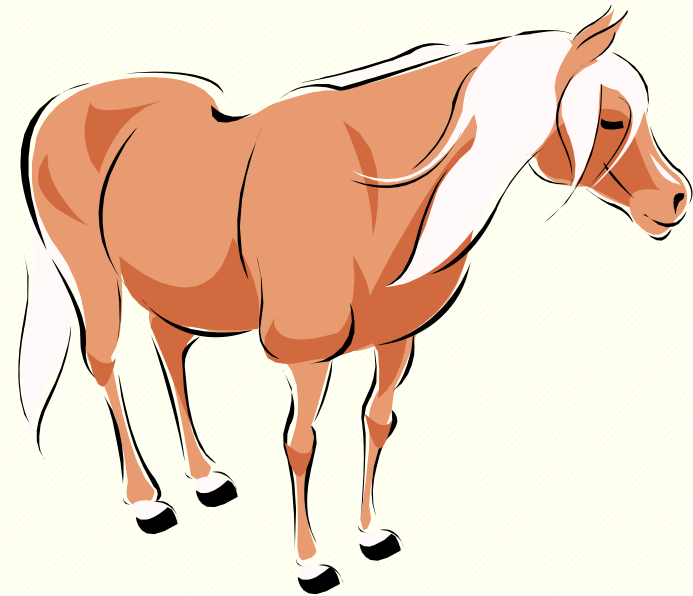
Una espiral en la que el gerente y el empleado se refuerzan mutuamente a no dar y no recibir feedback acerca del desempeño, creando una cultura que impide el aprendizaje organizacional.



Brecha en el feedback  
(Feedback gap)

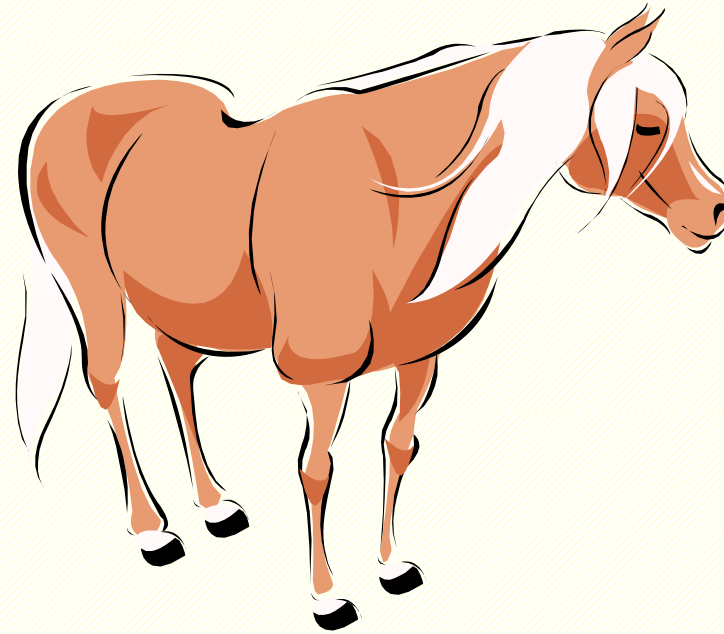
## No es fácil dar feedback ...

Has sido un buen caballo, rápido y obediente, pero creo que tienes que trabajar en mejorar tu paso al galope...



[estúpido, te dije que me dieras la bolsa de alimento (“feed-bag”), no que me dieras feedback]

“you dummy, I said give me the feed-bag, not give me feedback!”





Tres tipos de gerentes que aumentan la brecha en el feedback:

## **el gerente con cero tolerancia**

Baja tolerancia al fracaso.

Tendencia a cometer el error básico de atribución.

Tendencia a reaccionar emocionalmente a las malas noticias.

Psicológica o físicamente demasiado distante de sus empleados.





Tres tipos de gerentes que aumentan la brecha en el feedback:

## **el micro-gerente**

Demasiado próximo/a a sus empleados.

No le gusta delegar.

Enseguida se hace cargo de todo.

Tendencia a asumir que existe consenso.

Experto en echar la culpa.



Tres tipos de gerentes que aumentan la brecha en el feedback:

## **el gerente evita-conflictos**

Retrasa, suaviza o evita dar feedback.

Incómodo con reacciones emocionales a su feedback.

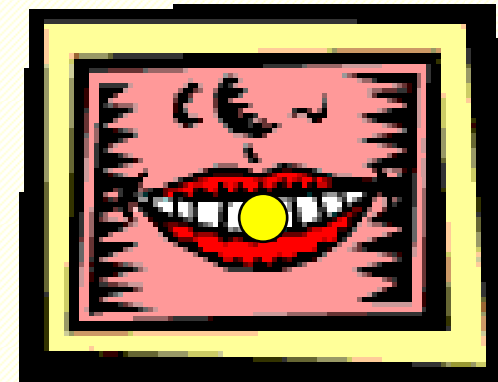
Siempre otorga el beneficio de la duda.

Tiene un estilo “maternal”.

Demasiado cercano psicológicamente a sus empleados.



Examinemos las estrategias para reducir la brecha o “morder la bala” del feedback ...





Estrategia	Tipo de gerente
Mantenga una mente abierta acerca de las causas del desempeño	Gerente con cero tolerancia
Escuche activamente.	Micro-gerente
Manipule la distancia (psicológica ó física)	Gerente evita-conflictos
Aprenda a dar feedback sin ofender ó defender	Gerente con cero tolerancia
Vea los errores como oportunidades de aprendizaje	Gerente evita-conflictos

El empleado público feo es finalmente promocionado...









FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY  
COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION

¡ Gracias por su atención !