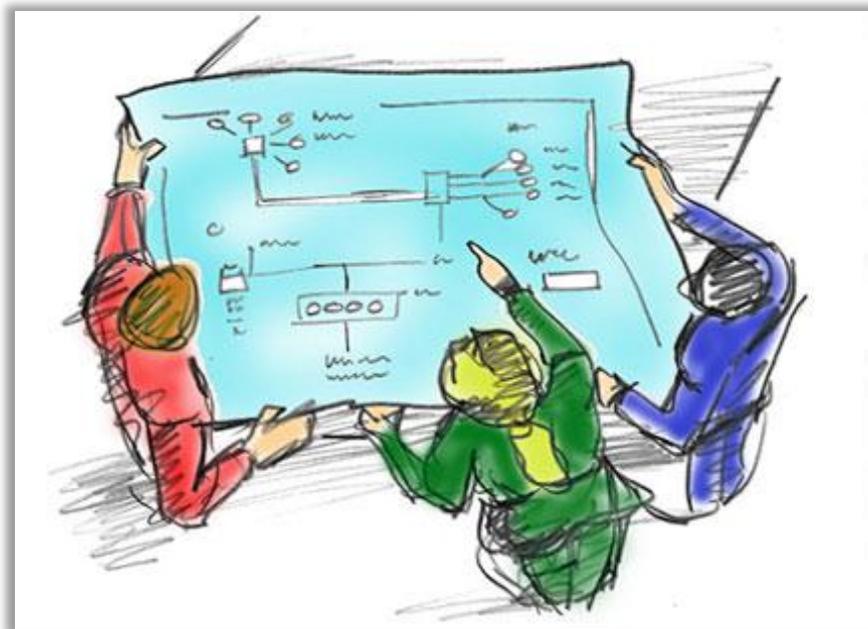


Propuesta metodológica para la evaluación del desempeño del personal del Área Jurídica de la Confederación Hidrográfica del Júcar



María Belenguer Medialdea

ÍNDICE

Capítulo 1 Introducción	8
1.1. Resumen	8
1.2. Objeto del trabajo.....	8
1.3. Justificación de las asignaturas relacionadas	9
1.3.1. Derecho constitucional I y II	9
1.3.2. Derecho Autonómico y Local	9
1.3.3. Estructuras Políticas/Administración Pública	9
1.3.4. Derecho Administrativo I y Derecho Administrativo II	9
1.3.5. Gestión Administrativa I, II y III	10
1.3.6. Información y Documentación Administrativa I y II.....	10
1.3.7. Dirección de Organizaciones	10
1.4. Objetivos	10
1.5. Antecedentes	11
1.5.1. Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas	11
1.5.2. Ejemplos de aplicación de la evaluación del desempeño en Administraciones Públicas	14
Capítulo 2 Fundamentos sobre evaluación del desempeño	17
2.1. Concepto de evaluación de desempeño:	17
2.2. Sistemas de evaluación del desempeño.....	18
2.2.1. Métodos basados en características	18
2.2.2. Métodos basados en el comportamiento	19
2.2.3. Métodos basados en resultados	20
2.2.4. Administración por objetivos (aplicada en este proyecto)	21
2.2.5. Sistema mixto de evaluación del desempeño:.....	23
2.3. Barreras.....	25
2.4. Nuevas tendencias	27

2.4.1.	Evaluación de 360º.....	27
2.4.2.	No evaluación del desempeño sino mejoramiento del desempeño 28	
2.5.	Motivación	29
2.5.1.	Concepto De Motivación.....	29
2.5.2.	Principios De La Motivación	30
2.5.3.	El Arte De La Motivación	31
2.5.4.	Naturaleza De Las Necesidades Humanas	31
2.5.5.	Guías Para El Uso Eficaz De La Motivación	34
2.5.6.	Teorías Motivación.....	35
2.6.	Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas.....	45
2.6.1.	Marco jurídico	49
Capítulo 3 La Confederación Hidrográfica del Júcar		53
3.1.	Historia.....	53
3.2.	Legislación básica.....	55
3.3.	Funciones de la Confederación Hidrográfica del Júcar:.....	56
3.4.	Organigrama	57
3.4.1.	Presidencia:	57
3.4.2.	Secretaría General:.....	58
3.4.3.	Dirección Técnica:	58
3.4.4.	Oficina de Planificación Hidrológica:.....	59
3.4.5.	Comisaría de Aguas:	60
3.5.	AREA DE REGIMEN DE USUARIOS.....	65
3.5.1.	Normativa aplicable	65
3.5.2.	Organigrama.....	66
3.5.3.	Funciones del Área de Régimen de Usuarios:.....	69
Capítulo 4 Diseño		71
4.1.	Actores del proceso	71
4.2.	Actuaciones previas	74
4.3.	Actuaciones iniciales de apoyo	79
4.3.1.	Competencias	79

4.3.2.	Objetivos	79
4.3.3.	Planificación de la entrevista.	80
4.3.4.	Ponderación	80
4.3.5.	Tipos de cuestionario	81
4.4.	Ejecución de la prueba.....	82
4.4.1.	Objetivos	82
4.4.2.	Realización de la entrevista.....	83
Capítulo 5	Proceso de implantación.....	86
5.1.	Actores del proceso	86
5.2.	Actuaciones previas	91
5.3.	Actuaciones iniciales de apoyo.....	94
5.3.1.	Competencias.....	94
5.3.2.	Objetivos	95
5.3.3.	Planificación de la entrevista.	95
5.3.4.	Ponderación	95
5.3.5.	Tipos de cuestionario	96
5.4.	Ejecución de la prueba.....	97
5.4.1.	Objetivos	97
5.4.2.	Realización de la entrevista.....	99
Capítulo 6	Propuestas de actuación y conclusiones	102
6.1.	Aspectos relacionados con el procedimiento.....	102
6.2.	Aspectos técnicos	102
6.3.	Conclusiones generales.....	103
Capítulo 7	Bibliografía.....	105
Anexo I: Competencias	107
7.1.	Competencias para los grupos A1 y A2	107
7.1.1.	Competencia Técnica Y Actualización De Conocimientos	107
7.1.2.	Flexibilidad.....	107
7.1.3.	Iniciativa	109
7.1.4.	Motivación.....	110

7.1.5.	Orientación A Resultados.....	112
7.1.6.	Orientación Al Cambio/Creatividad	114
7.1.7.	Orientación Al Ciudadano	115
7.1.8.	Planificación	116
7.1.9.	Rapidez De Reacción	118
7.1.10.	Resolución De Problemas.....	119
7.1.11.	Toma De Decisiones	119
7.1.12.	Trabajo En Equipo	120
7.2.	Competencias subgrupos C1 y C2.....	122
7.2.1.	Competencia Técnica Y Actualización De Conocimientos	122
7.2.2.	Flexibilidad.....	123
7.2.3.	Orientación al ciudadano	125
7.2.4.	Resolución de problemas	126
7.2.5.	Trabajo en equipo	127
	Anexo II: Cuestionario inicial	130
	Anexo III: Cuestionario de evaluación	132

Índice de Figuras

Figura 1: esquema componentes evaluación desempeño	13
Figura 2 Esquema del proceso	15
Figura 3 Administración por objetivos.....	21
Figura 4 Sistema mixto.....	23
Figura 5 Evaluación 360º	27
Figura 6 Esquema del proceso	47
Figura 7: Organigrama Confederación Hidrográfica del Júcar	57
Figura 8: Organigrama Comisaría de Aguas.....	60
Figura 9: Organigrama Área de Régimen de Usuarios.....	66
Figura 10: Esquema del Área por niveles	67
Figura 11: Esquema actuaciones proceso sancionador.....	71
Figura 12: Evaluadores por niveles	73
Figura 13: Modelo Mixto	76
Figura 14: Metodología SMART	83
Figura 15 Organigrama de Comisaría	87
Figura 16 Distribución de evaluadores	88

Índice de Tablas

Tabla 1: Factores Higiénicos y motivadores	37
Tabla 2: Hipótesis X/Y Teoría McGregor.....	39
Tabla 3: Teoría de las expectativas	42
Tabla 4: Factores teoría de la equidad	45

Capítulo 1 Introducción

1.1. Resumen

El presente trabajo tiene por objeto, mediante la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos cursando la Diplomatura de Gestión y Administración Pública, la elaboración de un procedimiento de evaluación del desempeño aplicado a un Área de la Confederación Hidrográfica del Júcar.

El Área de Régimen de Usuarios es la encargada de tramitar tanto expedientes sancionadores por vertidos como por construcciones ilegales dentro del Dominio Público Hidráulico. Además el Área de Régimen de Usuarios contiene al Servicio de Comunidades de Usuarios, encargado de tramitar bajas de las Comunidades así como de supervisar sus estatutos.

Este procedimiento de evaluación del desempeño pretende ser un instrumento teórico-práctico de dónde se obtenga la información necesaria para implantar de forma eficaz la metodología de la evaluación del desempeño en cualquier Área de cualquier Administración.

1.2. Objeto del trabajo

Este trabajo tiene como objeto implantar un proceso de evaluación del desempeño que permita valorar el trabajo del funcionario, repartir mejor tanto la cantidad efectiva de trabajo como las áreas en las que se divide. Conocer las necesidades de cada funcionario, mejorar el desempeño, fomentar la comunicación entre los estratos jerárquicos, confeccionar un decálogo de funciones de toda una organización accesible tanto interna (funcionarios) como externamente (ciudadano-cliente).

En estos momentos en los que la capacidad del funcionario está en entredicho, en los que los funcionarios son objeto de la crítica social y en los que la crisis económica hace que el ciudadano-cliente quiera saber con más ahínco que nunca en qué se gasta el Gobierno sus impuestos; parece un momento propicio para demostrar que los funcionarios cumplen con su obligación con diligencia, y la manera de demostrarlo es mediante un proceso de evaluación del desempeño.

Muchos empleados públicos se han asentado en sus puestos de trabajo, estos puestos son independientes de la cantidad de trabajo que se tenga en un momento dado. Como consecuencia de esto, hay Áreas con mucha carga de trabajo y otras con muy poca, pero los efectivos, los funcionarios, no son reubicados para hacer frente a los cambios en el flujo de trabajo.

Finalmente muchos empleados públicos se hastían de su trabajo ya que no tienen trabajo suficiente para llenar su jornada laboral, mientras que otros son sobrecargados.

Con este proceso de evaluación del desempeño pretendo que esto cambie, que se revise de manera anual la carga de trabajo de los funcionarios, que se revise la capacidad de cada funcionario para ocupar su puesto, que se adecúen los cursos de formación a las necesidades del empleado público y que se permita la movilidad con la finalidad de valorar y formar a funcionarios cada vez más competentes y comprometidos con su trabajo.

1.3. Justificación de las asignaturas relacionadas

A continuación se detallan las asignaturas que han tenido mayor relevancia en la confección de este trabajo.

1.3.1. Derecho constitucional I y II

La asignatura troncal Derecho Constitucional es esencial para adquirir y entender los principios y valores constitucionales, que deben ser la base principal de actuación de la Administración Pública.

1.3.2. Derecho Autonómico y Local

La asignatura optativa Derecho Autonómico y Local de la intensificación administración, nos ha enseñado los principios del derecho autonómico, analiza la estructura, organización y funcionamiento de las administraciones públicas a nivel autonómico y su posición dentro del sistema político.

1.3.3. Estructuras Políticas/Administración Pública

La asignatura troncal Estructuras Políticas/Administración Pública, nos explica los puntos a favor y en contra de la burocracia.

1.3.4. Derecho Administrativo I y Derecho Administrativo II

Los conocimientos adquiridos en las asignatura troncales Derecho Administrativo I y II, nos muestra que el principio general del derecho administrativo es la legalidad de la actuación de la Administración Pública. Además nos muestra como

se debe tramitar un procedimiento administrativo y los principios aplicables al mismo, sus fases y los recursos que proceden en esta materia.

1.3.5. Gestión Administrativa I, II y III

Las asignaturas de Gestión Administrativa me han enseñado a diseñar la tramitación de los procesos administrativos y a usar técnicas de análisis y mejora de los mismos.

Nos explica las distintas formas y niveles de gestión en la Administración Pública, y la necesidad de conseguir una mejora permanente en la calidad de prestación de los servicios.

1.3.6. Información y Documentación Administrativa I y II

Las asignaturas troncales Información y Documentación Administrativa I y II, han servido para aprender la importancia que tienen los documentos administrativos, también para adquirir los conocimientos necesarios para la búsqueda de información (tanto legislativa como de libros de apoyo) relacionada con la confección de este trabajo. También no ha servido para aprender a usar y detallar correctamente la bibliografía consultada.

1.3.7. Dirección de Organizaciones

Me ha enseñado a comprender la complejidad de la gestión pública, y a entender la misma como un servicio al ciudadano-cliente, ver y entender la cadena de mando de la organización y departamento, y la correcta distribución de las tareas entre los miembros del servicio.

1.4. Objetivos

Este proyecto se compone de 7 capítulos, que se pueden englobar en:

- **Introducción**
 - Capítulo 1: explica el contenido general del proyecto.
 - Capítulo 2: contiene la teoría sobre evaluación del desempeño en la que fundamentamos el proyecto.
 - Capítulo 3: explica de manera general qué es la Confederación Hidrográfica del Júcar, cómo se divide internamente y las funciones que tiene atribuidas.

- Cuerpo
 - Capítulo 4: contiene el diseño del procedimiento.
 - Capítulo 5: en él se explica con detalle la implantación del proceso de evaluación del desempeño en el Área de Régimen de Usuarios.
- Conclusiones
 - Capítulo 6: contiene las conclusiones de la realización y aplicación de este proyecto.

1.5. Antecedentes

1.5.1. Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas

Uno de los elementos fundamentales de la regulación del Estatuto Básico del empleado público es la evaluación del desempeño de los empleados públicos.

La necesidad de que el trabajo y la actividad de los funcionarios públicos y empleados de las Administraciones Públicas sea evaluado es algo con lo que nadie puede estar disconforme y que incluso los mismos empleados públicos pueden desear, pero el verdadero problema es establecer el sistema y los procedimientos para dicha evaluación y sus consecuencias en la propia organización de las Administraciones Públicas.

Entre las retribuciones que perciben los empleados públicos, figura el “complemento de productividad” y aunque debería premiar el trabajo bien realizado, el mismo se percibe sistemáticamente a final de mes todos los meses sin tener nada que ver con “la conducta profesional, el rendimiento o el logro de resultados”, por lo que su espíritu queda totalmente desvirtuado. Al final responde a criterios de discrecionalidad de los superiores, atendiendo a criterios personalísimos. Su distribución no corresponde a criterios objetivos de evaluación del desempeño, por lo que contribuye a “enrarecer” de manera especial el ambiente laboral, provocando tensiones entre los empleados públicos, ya que no siempre se recompensa a quien más lo merece, sino a aquel personal que es más afín con el superior encargado de su distribución.

Sin embargo, una evaluación del desempeño que atienda a criterios de relevancia, fiabilidad, discriminación y practicidad puede ser muy útil a efectos de diseño de los puestos de trabajo, definición de la carrera administrativa, política retributiva, selección, formación y sirve como diagnóstico y condición para la modernización de la Administración Pública.

Pero antes de analizar si un determinado puesto está haciendo lo que tiene que hacer o no, si lo hace bien o mal, si hace mucho o poco, habría que saber cuáles son los objetivos del órgano o de la unidad administrativa a la que pertenece, con qué indicadores se mide el cumplimiento de esos objetivos y cuáles son los criterios de aceptación para considerar que el órgano o unidad administrativa ejercen su función adecuadamente.

Partiendo de la base de que los recursos humanos de una organización son la base en una estrategia de modernización de una Administración Pública y la clave para garantizar su buen funcionamiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño debería basarse en la gestión de competencias, con ello se lograría integrar los objetivos de la organización con los de la persona, relacionando la evaluación, tanto con la mejora de la gestión como con la responsabilidad y motivación de los empleados públicos.

Solamente si se consigue la implicación de los empleados públicos en la mejor de la Administración dotándola de mayor agilidad y eficacia, ésta se adaptará a las nuevas demandas sociales. La mejor estrategia sería implantar un sistema que se nutre de todos los agentes implicados en él (evaluadores, evaluados, representantes sindicales y equipo de gobierno) de forma que el resultado final sea la suma de todas las aportaciones individuales recogidas, analizadas y elaboradas de forma conjunta.

El problema principal es que el sistema implica un procedimiento y una organización, la intervención de los jefes inmediatos, la de los sindicatos, la pericia y conocimiento muy exacto en cada actividad y puesto de trabajo existente en una Administración Pública, que son muy variados y complejos, sin perjuicio del control de permanencia, actitud, etc., limando toda subjetividad y politización. Además es un procedimiento que afecta a la carrera profesional, las retribuciones complementarias y la permanencia en el puesto.

Indicar que el sistema de evaluación del desempeño de los empleados públicos ligado a percepciones salariales resulta un instrumento complejo, caro, generador de arbitrariedades, y que puede ocasionar la politización de la Administración Pública a través de mecanismos de fidelización política o personal.

La evaluación del desempeño de los empleados públicos es un factor fundamental de mejora de su motivación y de su productividad. El establecimiento de incentivos ligados a los resultados debe ser un elemento central de cualquier reforma modernizadora de nuestras Administraciones Públicas, tal como ya ocurre en otros

países vecinos y como ha establecido también recientemente la Unión Europea para su propio personal.

La evaluación del desempeño aparece como una premisa esencial para la gestión de su carrera profesional, cualquiera que sea la modalidad de ésta.

La evaluación del desempeño viene regulada en el **art. 20 del Estatuto Básico del empleado público (EBEP)** indicando en su apartado 1 que “Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados” lo que determina que cada administración pública debe aprobar el sistema de evaluación del desempeño de sus empleados, todo ello de conformidad con la potestad de autoorganización que posee cada administración pública.

Por su parte la **Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valencia**, establece en su art.121 que “Las administraciones públicas implantarán sistemas que permitan la evaluación del desempeño del personal empleado público a su servicio, mediante la valoración de la conducta profesional y la medición del rendimiento o los resultado obtenidos”



Figura 1: esquema componentes evaluación desempeño

Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de evaluación deben servir para mejorar la gestión de las administraciones públicas, a controlar y reducir el absentismo, al progreso y desarrollo profesional y a la motivación del personal mediante su implicación en los objetivos previamente fijados por la organización. Se deberán adecuar a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.

La aplicación de sistemas de evaluación del desempeño dentro de las Administraciones Públicas no se ha desarrollado de manera intensiva, si bien es cierto que existen tímidos avances.

1.5.2. Ejemplos de aplicación de la evaluación del desempeño en Administraciones Públicas

La primera ley de una Comunidad que desarrollo el EBEP fue la Ley 13/2007, de 27 de julio, de la función pública de Galicia. En ella, se introducen modernos criterios de evaluación para medir, además del rendimiento del personal al servicio de las administraciones públicas, el grado de calidad en la prestación de los servicios públicos, atendiendo especialmente a la proyección en la ciudadanía de las medidas de mejora y modernización.

El art. 63 bis obliga a establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, según criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, aplicándose sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos. En su apartado cuarto determina que la Xunta de Galicia articulará un sistema que, entre otros factores tendrá en cuenta necesariamente el grado de satisfacción de los ciudadanos, la buena gestión y organización de la estructura administrativa, la implicación en procesos innovadores y de buenas prácticas en pos de la excelencia, la normalización y racionalización de procesos y el grado de cumplimiento del Plan de normalización lingüística.

Sin embargo, estamos ante factores genéricos, que no fijan valoración ponderada o preferencia de unos sobre otros, ni concreta el método y ámbito de aplicación de cada criterio.

Es de resaltar que los conceptos “satisfacción”, “excelencia” o “buenas prácticas” con conceptos indeterminados lo que determina un amplio margen de subjetividad en su concreción.

Otro ejemplo sería el del Ayuntamiento de Manlleu que ha apostado por la implantación de un sistema de evaluación del desempeño de sus RR.HH. mediante la gestión por competencias, para lograr de este modo integrar los objetivos de la organización con los de la persona, relacionando la evaluación, a su vez, tanto con la mejora de la gestión como con la responsabilidad y motivación de los empleados públicos. Solamente si se consigue la implicación de las empleados públicos en la mejora de la Administración dotándola de mayor agilidad y eficacia, ésta se adaptará a las nuevas demandas sociales. Por tanto, qué mejor estrategia que implantar un sistema que se nutre del trabajo de todos y que es fruto de la participación de todos los agentes implicados en él, evaluadores, evaluados, representantes sindicales y equipo de Gobierno, de tal forma que el resultado final sea la suma de las aportaciones individuales recogidas, analizadas y elaboradas de forma conjunta.

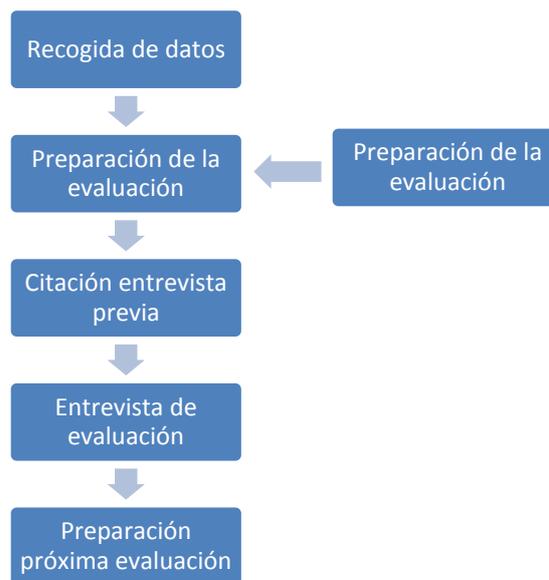


Figura 2 Esquema del proceso

Fuente: Elaboración propia

El problema real, es que el sistema implica un procedimiento y una organización, la intervención de los jefes inmediatos, la de los sindicatos, la pericia y conocimiento muy exacto de cada actividad y puesto de trabajo existente en una Administración pública, que son muy variados y complejos. Se deben establecer mecanismos de control y de actualización.

La evaluación del desempeño acabaría con la mala imagen que tiene la Administración pública en cuanto a la prestación de sus servicios.

Capítulo 2 Fundamentos sobre evaluación del desempeño

2.1. Concepto de evaluación de desempeño:

Proceso sistemático y periódico de apreciación de la actuación del personal en el desarrollo de sus actividades o responsabilidades, así como de su contribución al cumplimiento de objetivos de la Dirección General.

Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea pueden saber si deben modificar su comportamiento.

La evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo y se definieron los objetivos a alcanzar en el año.

Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: Remuneraciones y beneficios, Desarrollo y planes de sucesión y Formación.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto.

A partir de ahí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una más correcta adecuación persona- puesto.

La evaluación permite:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa

- Encontrar a la persona que se estaba buscando para otra posición

Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Esto mejora la actuación futura de las personas y los resultados de la Unidad.

2.2. Sistemas de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en las organizaciones.

2.2.1. Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación del desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

2.2.2. Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento

Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Esta requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

Escala de observación del comportamiento

Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

2.2.3. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o de producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto a la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a influir sobre los resultados a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además puede generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

2.2.4. Administración por objetivos (aplicada en este proyecto)

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

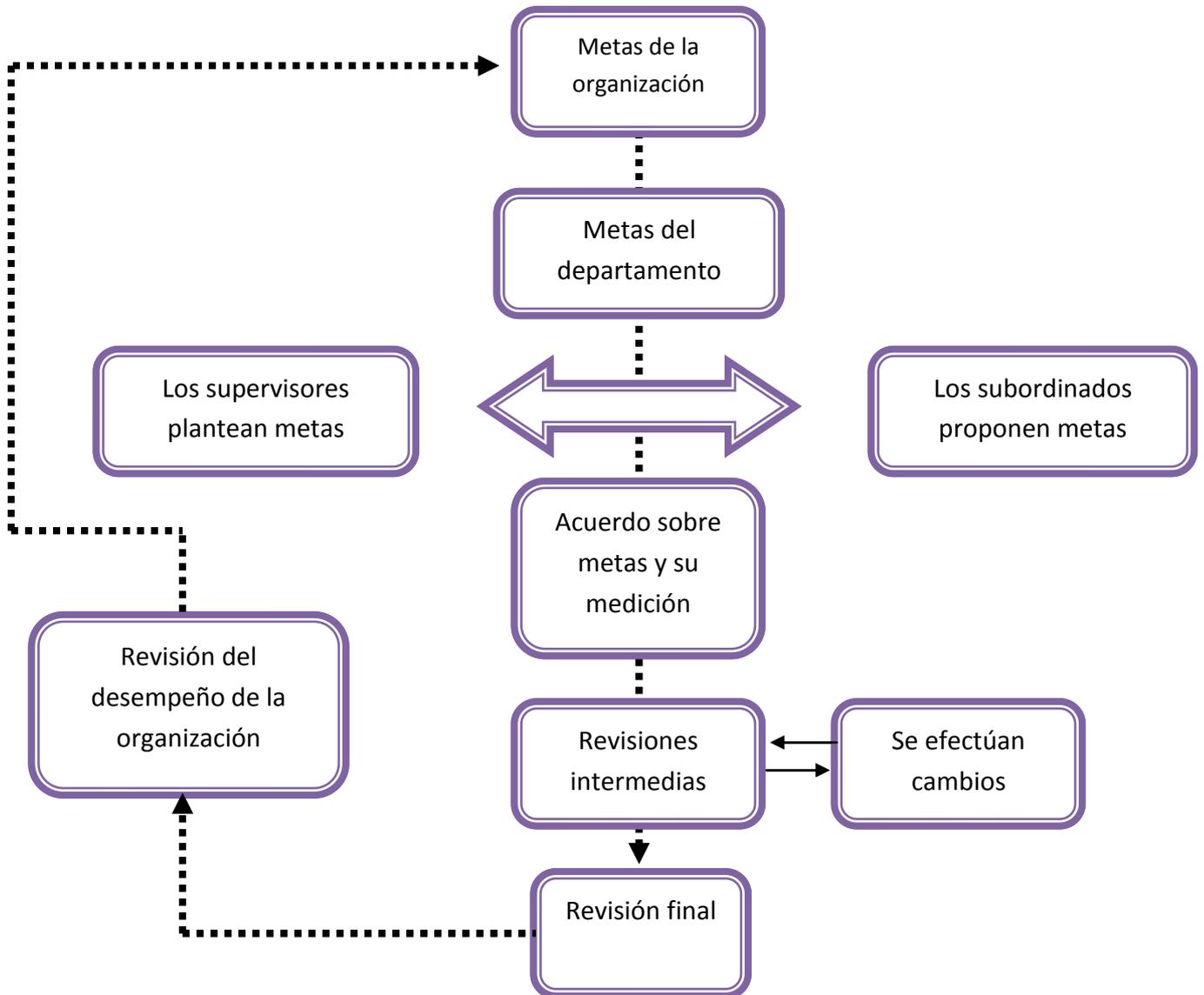


Figura 3 Administración por objetivos

Fuente: Elaboración propia

Es una filosofía ejecutiva propuesta por **Peter Drucker** en 1954 según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación del desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos

para la organización, para los departamentos, para los jefes y para los empleados. En síntesis cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado por su jefe. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Tras el periodo evaluado – generalmente un año - el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.

2.2.5. Sistema mixto de evaluación del desempeño:

Permite evaluar los resultados esperados que debe aportar cada miembro a la organización (cumplimiento de objetivos) y la forma en que se consigue ese resultado (desarrollo de competencias).

El modelo mixto tiene dos fines:

- Optimizar los resultados de la organización en la medida que dependen de la contribución de las personas.
 - Si sólo se orienta a resultados: evaluación de control, normalmente vinculada a políticas de compensación. Más objetiva.
- Fomentar el desarrollo profesional de los empleados.
 - Evaluación con propósito de desarrollo, normalmente vinculada a la promoción o planes de carrera. Más subjetiva.



Figura 4 Sistema mixto

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de implantación es necesario:

- La implicación de la dirección.
- Contar con los representantes de los empleados.
- Equipo de implantación
- Sesiones informativas sobre el proceso.
- Sesiones formativas para los evaluadores.
- Sesiones de coordinación con cada Subdirección General/Unidad.

Requerimientos para la implantación:

- **Sencillez:** aplicar métodos sencillos, fáciles de gestionar y poco sofisticados.
- **Aplicación progresiva:** mediante experiencias piloto y sin efectos sobre retribuciones inicialmente.
- **Impulso y liderazgo.**
- **Tutela del proceso.**
- **Revisión:** periódica para adaptarla y mejorarla.

2.3. Barreras

Aunque la evaluación del desempeño es algo con lo que nadie puede estar disconforme y que incluso los mismos empleados públicos pueden desear, el verdadero problema es establecer el sistema y los procedimientos para dicha evaluación y sus consecuencias en la propia organización de las Administraciones Públicas.

Algunos empleados públicos pueden presentar resistencia a dicha evaluación por temor a perder privilegios alcanzados, ya sea de tipo económico (la experiencia acumulada sobre los complementos de productividad son un buen ejemplo de ello) o de poder dentro de la organización. Que los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño sean los deseados, dependen en gran parte de la cultura de la organización de la que se trate.

Algunas críticas al funcionamiento de los sistemas de evaluación son comunes a todas las organizaciones. Entre ellas, cabe mencionar las siguientes:

El objeto de la evaluación aparece frecuentemente desconectado de las prioridades estratégicas de la organización. Los objetivos de rendimiento individual se fijan sin que quede garantizada su conexión con los objetivos organizativos. La alta dirección no aparece implicada en el funcionamiento del sistema, que tiende a ser visto como un instrumento especializado del área de Recursos Humanos.

Los directivos, a quienes se asigna, el papel de evaluadores, asumen éste con más o menos resignación, como una carga burocrática impuesta, que les resta tiempo de sus ocupaciones principales. En la mayoría de los casos, no han recibido una formación específica en las habilidades técnicas y sociales necesarias para realizar esta actividad, lo que les crea dificultades y les resta estímulos para desempeñarla.

Los directivos rehúyen habitualmente los conflictos interpersonales que pudieran derivarse de la realización de evaluaciones negativas, o simplemente de la apreciación de diferencias significativas en el rendimiento de sus colaboradores, por lo que tienden a minimizar tales diferencias y a realizar valoraciones promedio, de carácter homogéneo.

Se asignan porcentajes de aplicación al grupo evaluado, mediante el uso de técnicas de jerarquización, escalas de distribución, lo que crea con frecuencia

problemas de encasillamiento, percepción de arbitrariedad o rivalidad interpersonal y profesional.

Los efectos de la evaluación sobre las retribuciones que percibe el personal de la administración pública.

La autonomía de la que disponen los directivos para tomar decisiones en materia de personal es muy reducida.

Las pautas de funciones interno de las organizaciones públicas responden a procedimientos altamente formalizados y mecanismos rígidos de constatación que reducen el margen de apreciación individual del evaluador que se requiere para ser eficaz.

La aplicación de las técnicas de evaluación del desempeño tienen hacia la uniformidad por lo que pueden producir efectos no deseado.

La evaluación del desempeño es, sin duda, una fuente de información para diseñar planes de compensación, formación, carrera profesional, etc., pero es sobre todo, la forma en que se concreta la contribución de las personas a las organizaciones en las que trabajan.

Evaluar el rendimiento es necesario, pero cobra pleno sentido en el marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo. Lo importante para la organización es que las personas contribuyan con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, a alcanzar el fin de la organización. Las políticas de recursos humanos deben orientarse a este objetivo principal.

2.4. Nuevas tendencias

2.4.1. Evaluación de 360°

Se trata de un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes, en el caso de la Administración serían los ciudadanos clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede es factible prever un incremento en la productividad.



Figura 5 Evaluación 360°

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. No evaluación del desempeño sino mejoramiento del desempeño

El concepto “evaluación de personal” ha ido evolucionando a medida que se perfeccionan los conceptos acerca de los procesos de la dirección de personas. Inclusive el nombre mismo ha cambiado: ya no se habla de la evaluación de personal, porque evaluar implica enjuiciar, criticar y casi siempre centrarse en lo negativo. En cambio, analizar es otra cosa: es entrar en el detalle de lo bueno y de lo malo, de los aciertos y los desaciertos, de las fortalezas y de las debilidades; implica menos enjuiciar y criticar. El concepto de análisis invita al equilibrio, a la ecuanimidad y a la sensatez. Por otra parte, en realidad no se trata de analizar a la persona ni mucho menos de evaluarla. Lo que se analiza es su desempeño: lo que hace la persona, no su personalidad- Por eso, “evaluación de personal” es una expresión revaluada. Entonces, cuando hablamos de análisis de desempeño hay un cambio que no es solo de palabras.

Si el análisis de desempeño se relaciona o se asocia con un incremento salarial, que en nuestro medio por poseer una economía inflacionaria, es más un ajuste salarial que un verdadero aumento, el jefe tenderá a utilizar el análisis de desempeño más como un premio o un castigo que como un mecanismo objetivo para determinar fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador, con el fin de ser sostenidas las primeras y corregidas las segundas.

De otro lado, quien es evaluado tampoco estará muy interesado en que el proceso sea objetivo, puesto que de ella dependerá que gane más o que gane menos; por lo tanto, como es de esperarse, lo que buscará el empleado es manipular el proceso para lograr un mayor aumento, lo cual implica esconder errores y fallas, así como magnificar sus logros, y de paso culpar a otros por las fallas que le intenten atribuir.

La única relación natural del análisis de desempeño es, obviamente, con la mejora del desempeño, lo cual implica compromisos tanto de parte del empleado evaluado como de su jefe y, por su intermedio, de la organización en general. Estos podrían ser, en el caso del empleado evaluado, compromisos como estudiar, capacitarse, actualizarse o desarrollar nuevas actitudes, valores, hábitos y actuaciones. Y por parte del jefe y de la organización, podrían ser compromisos relacionados con la asignación de recursos de oportunidades de entrenamiento u otros apoyos necesarios para el mejoramiento que se quiere lograr en el desempeño del colaborador.

2.5. Motivación

La motivación es muy importante en la evaluación del desempeño. Pues la finalidad última de todo el proceso es obtener mejores resultados en el trabajo y una mejora en la percepción del trabajo tanto del gestor como del empleado.

Para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño necesitamos estar motivados y motivar, y es muy difícil para el gestor, que no ha recibido formación específica al respecto, saber hacerlo de manera correcta y eficaz.

Cuando hablamos del gestor hablamos del jefe de Unidad, Área, Servicio... que, a diferencia de un gestor de la empresa privada, puede: no tener experiencia en el trato con subordinados, no tener experiencia en el trabajo en equipo, en delegar funciones, en motivar a sus subordinados... El perfil del gestor es en muchas ocasiones el de un "ratón de biblioteca" con habilidades sociales reducidas que tras estudiar toda su vida ha conseguido un puesto en la Administración de grupo A1.

Estos gestores aterrizan en la Administración sin saber que van a encontrarse en un entorno hostil, con un equipo que puede llevar muchos años en el puesto, que puede estar hastiado, donde pueden haber funciones perdidas, y muchas cosas que mejorar.

Por eso es importante que el gestor sepa tratar a sus subordinados, a sus pares y a sus jefes de la manera correcta. Que se haga responsable de las personas a su cargo, del trabajo a su cargo y que consiga que su equipo trabaje en armonía.

Para ello es interesante saber un poco de teoría sobre la motivación aunque también es cierto que no hay nada como la experiencia. De hecho en mi opinión ningún grupo A1 debería entrar por oposición sin pasar antes un mínimo de 5 años como grupo A2.

2.5.1. Concepto De Motivación

La palabra motivación se deriva del vocablo latino movere, que significa mover. Algunos lo consideran como un reflejo de "el deseo de satisfacer ciertas necesidades". Otros afirman que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Por otra parte, se ha definido como algo relacionado con "la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto".

La motivación puede definirse como el estado o condición que se induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Berelson y Steiner definían un motivo como: un estado interno que da energía, activa o mueve (y de aquí “motivación”), que dirige o canaliza la conducta hacia metas. En otras palabras, “motivación” es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

2.5.2. Principios De La Motivación

Es característico del ser humano el querer saber el qué y el por qué de sus acciones. ¿Por qué los seres humanos escogen una acción y rechazan otra?, ¿Por qué persisten en ciertas tareas y pierden el interés en otras?. Al reaccionar así, están regidos por impulsos positivos y negativos. Las fuerzas positivas se pueden caracterizar como necesidades, impulsos, deseos e intereses. Las fuerzas se pueden reducir al miedo, la aversión o el desinterés.

Podemos resumir, mencionando algunos principios, la manera como estas fuerzas actúan sobre el individuo:

Las acciones de las personas así como sus pensamientos, son un reflejo de sus necesidades y objetivos.

Las necesidades integran y organizan las acciones para dirigirlas hacia un objetivo que las satisfaga. Sin embargo, las mismas acciones pueden responder a necesidades diferentes.

A su vez los mismos impulsos pueden dar origen a acciones diferentes. El deseo de dominar puede dar origen a agresiones personales como también a crear industrias.

Los objetivos a su vez, no determinan totalmente la conducta. Esta se rige también por conocimientos, experiencias, hábitos, etc.

Las necesidades y los objetivos de un individuo se desarrollan y cambian continuamente.

Los estados fisiológico, psicológico y social de los individuos cambian continuamente, debido a las experiencias y situaciones. Cambiando este estado general de individuo cambia también la influencia de sus diversas necesidades, lo cual se traduce en cambios en los objetivos.

Es además notorio que una necesidad satisfecha crea nuevas necesidades.

2.5.3. El Arte De La Motivación

Esto constituye un auténtico reto para el gestor (jefe de Área, Unidad, Servicio...). En principio, puede parecer engañosamente sencillo, sin embargo, abarcan la mayor parte del campo de acción de la actividad directiva. El gestor debe conocer a sus empleados y sus necesidades como individuos, necesita saber cómo satisfacer sus deseos en su medio de trabajo, tiene además que ser capaz de convencer al empleado de su deseo de efectuar un buen trabajo y de desarrollar un esfuerzo completo y debe por último, imbuirle mejores hábitos de trabajo, proporcionándole el entrenamiento necesario, una dirección efectiva y todos aquellos factores que halle en su camino hacia una mayor motivación y, por medio de ésta hacia un nivel productivo superior. Para mantener alta la productividad, la motivación debe ser grande.

Para motivar a los empleados a lograr óptimos resultados, el gestor debe dirigirse a ellos de tal modo que induzca una respuesta positiva. Una apelación de este tipo debe de considerar lo siguiente:

- La meta y la actividad deben de ser de interés para el empleado.
- Se le debe presentar la información apropiada.
- La presentación debe ser conveniente
- El proceso debe ser estimulante

2.5.4. Naturaleza De Las Necesidades Humanas

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. Precisamente como la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto de qué quieren los empleados de parte de la organización. En varias encuestas se ha encontrado que los siguientes son algunos de los requerimientos típicos:

☐ **Pago.** Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por si complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.

- **Seguridad en el Trabajo.** A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora mejor dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados y sindicatos. Y también, así se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.
- **Aceptación Social.** Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo del cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.
- **Reconocimiento del trabajo realizado.** Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.
- **Un cargo estimulante y significativo.** Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.
- **Oportunidad de progreso.** No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en este caso de que ellos desearían hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.
- **Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.** El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos,

constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.

- **Un liderazgo competente y justo.** El querer una buena dirección puede ser, y en efecto lo es, un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia. Además que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causaría tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.

A continuación, se nombran las diez cualidades que más apreciadas por los empleados:

- Trabajar para administradores eficientes
- Pensar por ellos mismos
- Ver el resultado final de su trabajo
- Que se le asigne un trabajo interesante
- Estar informados
- Ser escuchados
- Ser respetados
- Ser reconocidos
- Ser motivados
- Tener oportunidades para mejorar el desarrollo de sus habilidades.

Es interesante notar que estas 10 cualidades que los empleados esperan de sus trabajos coinciden perfectamente con los niveles de necesidad de Maslow. Algunas necesidades se adaptan a varios niveles.

2.5.5. Guías Para El Uso Eficaz De La Motivación

- **Hacer peticiones específicas**
El gestor debe llegar a lo fundamental. De acuerdo con un psicólogo: “Mientras más específicos sean los estímulos más inmediata será la respuesta”.
Quien busca trabajo, desea conocer el programa de entrenamiento al que habrá de someterse y su duración, qué sueldo tendrá y lo que se puede esperar una vez terminado el período de adiestramiento.
- **Recalcar lo positivo**
Las personas han de tener confianza en sí mismas, para sentirse capaces de llevar a cabo proezas extraordinarias. El Ingeniero Industrial puede aplicar ese principio, expresando su confianza en el empleado, señalando sus logros, recordándoles sus éxitos y posteriormente, imbuirle la idea de que la meta que se ha fijado está proyectada especialmente para alguien de su capacidad.
- **Utilizar llamamientos simbólicos**
El gestor debe apelar al orgullo del empleado, a su deseo de consideración por parte de sus compañeros, a su anhelo de mayor seguridad y prestigio que le permitirá satisfacer la obtención de un ingreso superior y a la satisfacción que le producirá un ascenso.
- **Hacer uso efectivo de las palabras**
Las palabras constituyen la base de la influencia de un hombre sobre los otros. El gestor que espera influir en los empleados tiene que hacer uso hábil de las palabras.
- **Combinar cuidadosamente los motivos**
El Gestor necesita descubrir los intereses del empleado y calibrar la fuerza de los mismos a fin de usarlos en forma tal que se complementen y refuercen unos a otros.
- **Desarrollar el sentido de la responsabilidad en el empleado**
El Gestor debe auxiliar a cada trabajador a desarrollar su sentido de responsabilidad, debido a que el empleado productivo es precisamente el que está bien informado acerca de las metas de producción y de los objetivos de la empresa.

2.5.6. Teorías Motivación

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
2. Teoría del factor dual de Herzberg.
3. Teoría de los tres factores de MacClelland.
4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.
5. Teoría de las Expectativas.
6. Teoría ERC de Alderfer.
7. Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

2.5.6.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

- Autorrealización Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
- Estima Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
- Sociales Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
- Seguridad Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
- Fisiológicas Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

2.5.6.2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none">- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.- Control técnico.	<ul style="list-style-type: none">- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Tabla 1: Factores Higiénicos y motivadores
Fuente: Davis, 1979

Tomado de Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

2.5.6.3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

2.5.6.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none">- La gente no quiere trabajar.- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.- La gente tiene poca creatividad.- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	<ul style="list-style-type: none">- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.- La gente prefiere autonomía.- Todos somos creativos en potencia- La motivación ocurre en todos los niveles- Gente Motivada puede autodirigirse

Tabla 2: Hipótesis X/Y Teoría McGregor
Fuente: Elaboración propia

2.5.6.5. 5. Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.

- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	<p>“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo).</p> <p>“Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)</p>	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	<p>Se deben tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La cohesión. ■ Coincidencia con las normas del grupo. ■ Valoración del grupo 	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo

Implicación en la tarea e	Implicación: Identificación con el trabajo.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo
identificación con los objetivos	Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	

Tabla 3: Teoría de las expectativas
Fuente: Rodríguez, 2000

2.5.6.6. 6. Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

2.5.6.7. 7. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969)

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985):

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.

- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

2.5.6.8. 8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Consecuencias para el voluntariado.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del voluntariado en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores (Scheier, 1985):

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cual es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando

progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
<ul style="list-style-type: none">- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.- Proporcionar recompensas y alabanzas.- Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.- Animar y favorecer la creatividad.- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.- Indicar como el trabajo de los	<ul style="list-style-type: none">- Fuerte crítica hacia el trabajo.- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.- Supervisión de las tareas no adecuada.- No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.- Adoptar decisiones unilaterales.- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.- Ocultar la verdad.- No dar elogios por el trabajo bien

voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.	realizado.
- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.	- Asignar trabajos aburridos o tediosos.
- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	- Falta explícita de reconocimientos.
	- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
	- Sentimiento de no formar parte del equipo..

Tabla 4: Factores teoría de la equidad

Fuente: Oldham, 1976

2.6. Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas

Uno de los elementos fundamentales de la regulación del Estatuto Básico del empleado público es la evaluación del desempeño de los empleados públicos.

La necesidad de que el trabajo y la actividad de los funcionarios públicos y empleados de las Administraciones Públicas sea evaluado es algo con lo que nadie puede estar disconforme y que incluso los mismos empleados públicos pueden desear, pero el verdadero problema es establecer el sistema y los procedimientos para dicha evaluación y sus consecuencias en la propia organización de las Administraciones Públicas.

Entre las retribuciones que perciben los empleados públicos, figura el “complemento de productividad” y aunque debería premiar el trabajo bien realizado, el mismo se percibe sistemáticamente a final de mes todos los meses sin tener nada que ver con “la conducta profesional, el rendimiento o el logro de resultados”, por lo que su espíritu queda totalmente desvirtuado. Al final responde a criterios de discrecionalidad de los superiores, atendiendo a criterios personalísimos. Su distribución no corresponde a criterios objetivos de evaluación del desempeño, por lo que contribuye a “enrarecer” de manera especial el ambiente laboral, provocando tensiones entre los empleados públicos, ya que no siempre se recompensa a quien más lo merece, sino a aquel personal que es más afín con el superior encargado de su distribución.

Sin embargo, una evaluación del desempeño que atienda a criterios de relevancia, fiabilidad, discriminación y practicidad puede ser muy útil a efectos de diseño de los puestos de trabajo, definición de la carrera administrativa, política retributiva, selección, formación y sirve como diagnóstico y condición para la modernización de la Administración Pública.

Pero antes de analizar si un determinado puesto está haciendo lo que tiene que hacer o no, si lo hace bien o mal, si hace mucho o poco, habría que saber cuáles son los objetivos del órgano o de la unidad administrativa a la que pertenece, con qué indicadores se mide el cumplimiento de esos objetivos y cuáles son los criterios de aceptación para considerar que el órgano o unidad administrativa ejercen su función adecuadamente.

Partiendo de la base de que los recursos humanos de una organización son la base en una estrategia de modernización de una Administración Pública y la clave para garantizar su buen funcionamiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño debería basarse en la gestión de competencias, con ello se lograría integrar los objetivos de la organización con los de la persona, relacionando la evaluación, tanto con la mejora de la gestión como con la responsabilidad y motivación de los empleados públicos.

Solamente si se consigue la implicación de los empleados públicos en la mejor de la Administración dotándola de mayor agilidad y eficacia, ésta se adaptará a las nuevas demandas sociales. La mejor estrategia sería implantar un sistema que se nutre de todos los agentes implicados en él (evaluadores, evaluados, representantes sindicales y equipo de gobierno) de forma que el resultado final sea la suma de todas las aportaciones individuales recogidas, analizadas y elaboradas de forma conjunta.

El problema principal es que el sistema implica un procedimiento y una organización, la intervención de los jefes inmediatos, la de los sindicatos, la pericia y conocimiento muy exacto en cada actividad y puesto de trabajo existente en una Administración Pública, que son muy variados y complejos, sin perjuicio del control de permanencia, actitud, etc., limando toda subjetividad y politización. Además es un procedimiento que afecta a la carrera profesional, las retribuciones complementarias y la permanencia en el puesto.

Indicar que el sistema de evaluación del desempeño de los empleados públicos ligado a percepciones salariales resulta un instrumento complejo, caro, generador de arbitrariedades, y que puede ocasionar la politización de la Administración Pública a través de mecanismos de fidelización política o personal.

La evaluación del desempeño de los empleados públicos es un factor fundamental de mejora de su motivación y de su productividad. El establecimiento de incentivos ligados a los resultados debe ser un elemento central de cualquier reforma modernizadora de nuestras Administraciones Públicas, tal como ya ocurre en otros países vecinos y como ha establecido también recientemente la Unión Europea para su propio personal.

La evaluación del desempeño aparece como una premisa esencial para la gestión de su carrera profesional, cualquiera que sea la modalidad de ésta.

La evaluación del desempeño viene regulada en el **art. 20 del Estatuto Básico del empleado público (EBEP)** indicando en su apartado 1 que “Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados” lo que determina que cada administración pública debe aprobar el sistema de evaluación del desempeño de sus empleados, todo ello de conformidad con la potestad de autoorganización que posee cada administración pública.

Por su parte la **Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valencia**, establece en su art.121 que “Las administraciones públicas implantarán sistemas que permitan la evaluación del desempeño del personal empleado público a su servicio, mediante la valoración de la conducta profesional y la medición del rendimiento o los resultado obtenidos”

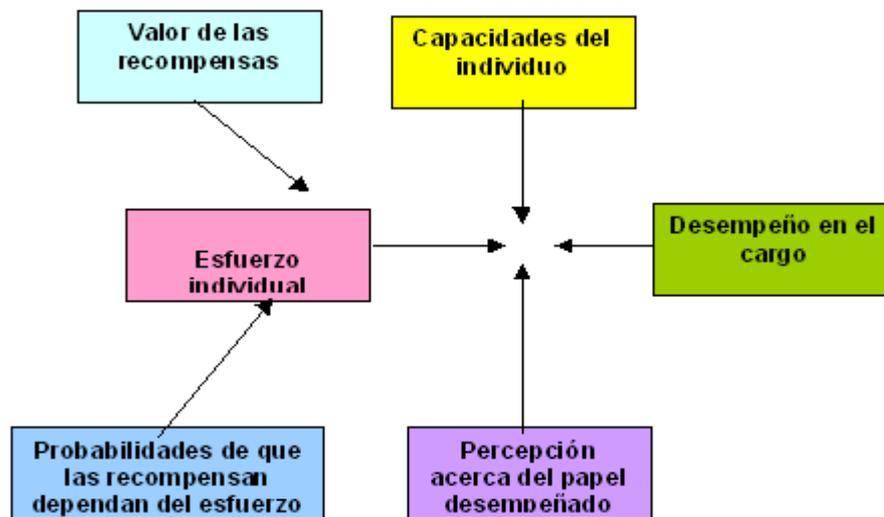


Figura 6 Esquema del proceso

Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de evaluación deben servir para mejorar la gestión de las administraciones públicas, a controlar y reducir el absentismo, al progreso y desarrollo profesional y a la motivación del personal mediante su implicación en los objetivos previamente fijados por la organización. Se deberán adecuar a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.

La aplicación de sistemas de evaluación del desempeño dentro de las Administraciones Públicas no se ha desarrollado de manera intensiva, si bien es cierto que existen tímidos avances.

2.6.1. Marco jurídico

La referencia al marco legal vigente en material de evaluación del desempeño resulta un elemento esencial para plantear el análisis y las potencialidades de cambio de este ámbito de la gestión de recursos humanos. En el complejo entramado normativo de la función pública aparecen diversas referencias que apuntan a la necesidad de crear sistemas formalizados de evaluación de desempeño, sobretodo asociadas a los ámbitos retributivos y de carrera profesional. En dichas aportaciones, sin embargo, no se entraba a definir los aspectos concretos del modelo de evaluación a desarrollar sino tan solo se apuntaban sus usos potenciales de cara a gestionar varios ámbitos de la gestión de los recursos humanos.

Esta situación ha registrado un cambio significativo con la entrada en vigor, a mediados del mes de mayo del 2007, de la Ley 7/2007 , de 12 de abril, del estatuto básico del empleado público. Con esta norma se abrían importantes expectativas de cambio den el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

En la propia exposición de motivos se establece que “El Estatuto Básico es un paso importante y necesario en un proceso de reforma, previsiblemente largo y complejo que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo(...)”. Un Estatuto que pretende configurar un sistema de empleo público capaz de “(...) atraer los profesionales que la Administración necesita, que estimula a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades, les proporciona la formación adecuada y les brinda suficientes oportunidades de promoción profesional, al tiempo que facilita una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las nuevas tecnologías”.

Para avanzar hacia tan ambicioso objetivo se introducen referencias a determinados ámbitos clave, como la regulación de una función directiva o el desarrollo de determinados instrumentos de gestión de recursos humanos todavía hoy poco extendidos en el ámbito de la función pública como la carrera horizontal o la evaluación del desempeño. Cabe recordar, sin embargo, que la entrada en vigor de las disposiciones referidas a este ámbito se encuentra diferida a lo que dispongan las leyes que se dicten en el desarrollo del Estatuto Básico.

La evaluación del desempeño se plantea como un elemento fundamental de la nueva regulación, adecuando su planteamiento y contenido a los reconocidos principios de igualdad, objetividad y transparencia, pero estableciendo dicho instrumento como referente para la carrera profesional, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y la determinación de las retribuciones complementarias.

Dicho énfasis y alcance lleva a que el propio término “evaluación” aparezca hasta 17 veces en el texto estatuario, vinculándolo a la regulación del personal directivo profesional, a los derechos individuales del conjunto de empleados públicos, a la carrera horizontal, a la continuidad en el puesto de trabajo, hasta constituir una de las materias objeto de negociación colectiva (art 37.1 d) las normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño).

La referencia central al sistema de evaluación del desempeño se encuentra en el Capítulo II dentro del Título III (“Derecho a la carrera profesional y a la promoción interna. La evaluación del desempeño” dentro de los “Derechos y deberes. Código de conducta de los empleados públicos”). Más concretamente:

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.

El planteamiento abierto del artículo, coherente con el carácter básico de la norma y que se remite al posterior desarrollo legislativo del apartado en el que se

encuentra, permite concebir la evaluación del desempeño como instrumento a desarrollar preceptivamente por parte de las diferentes administraciones públicas, otorgando importantes márgenes de libertad en cuanto a su concreción. Es Estatuto sí establece los criterios que debe atender todo sistema de evaluación: transparencia, imparcialidad, objetividad y no discriminación, que deberán aplicarse sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos y estableciendo una serie de garantías para laguna de sus potenciales aplicaciones.

En cuanto al instrumento que debe responder a estos criterios, desde la norma básica se plantea la combinación de métodos que incorporen tanto elementos subjetivos como objetivos, La incorporación de la “valoración de la conducta profesional” junto con la medición del rendimiento o logro de resultados, obedece a la necesaria consideración del factor subjetivo asociado al rol evaluador, propio de un ámbito como el de los recursos humanos. Aunque desde distintas posiciones se ha interpretado o esta doble apuesta como si de una contradicción se tratara, atendiendo a la existencia de sistemas que distinguen evaluación de conductas y evaluación de resultados, se mantiene abierta –de nuevo pendiente de concretar por parte de la legislación de desarrollo- tanto su materialización con un instrumento determinado como sus aplicaciones concretas en los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos.

Siguiendo su carácter de norma básica, el EBEP plantea la evaluación del desempeño como un instrumento extensible al conjunto de administraciones públicas, aunque dejando margen a cada una de ellas en la determinación de sus efectos dentro de los subsistemas de: carrera profesional horizontal, formación, provisión de puestos de trabajo y retribuciones complementarias. Dentro de éstas, destaca como novedad la conexión entre permanencia en el puesto y los resultados de la evaluación , aunque con garantías como la audiencia al interesado y la resolución motivada. Resulta interesante destacar como tanto para este ámbito como para los de carrera horizontal y retribuciones complementarias se enfatice la referencia a sistemas objetivos, es decir, que establece una cierta gradación de los efectos de la evaluación del desempeño basada en el grado de objetividad- que pueden interpretarse en términos de ausencia de arbitrariedad, pero no tanto de subjetividad- del sistema finalmente desarrollado.

En definitiva, la norma básica plantea el desarrollo de un instrumento como la evaluación del desempeño a partir de la combinación entre elementos de control de los empleados públicos y su rendimiento y elementos orientados a la promoción de su desarrollo profesional, aunque dejando amplios márgenes de maniobra a la legislación de desarrollo para la concreción del sistema y sus efectos concretos en cada realidad administrativa.

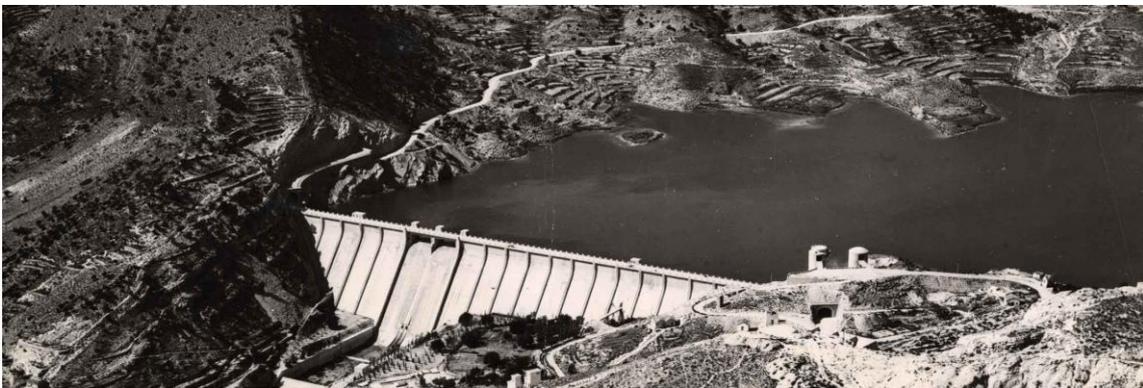
Capítulo 3 La Confederación Hidrográfica del Júcar

3.1. Historia

La revolución liberal en España introdujo cambios en las relaciones sociales que también se manifestaron en la gestión y usos del agua. La despatrimonialización del agua introdujo y consolidó formas de privatización a través del régimen de concesiones. La ley de aguas de 1866 -y después la ley de 1879- primaron la iniciativa privada en la explotación del agua, reservando al Estado acciones subsidiarias o de interés general, provincial o local. Era un mareo normativo semejante al de otros estados liberales europeos.

No obstante, estos conocidos principios del liberalismo se atenuaron en España a principios del siglo XX por los pobres resultados obtenidos en la ampliación de regadíos. A partir de 1900, se produjo un giro en la política hidráulica que se reflejó de inmediato en los discursos políticos y en las dotaciones presupuestarias. Sorprende que este giro personalizado por Rafael Gasset no fuera acompañado de una nueva ley de aguas atenta a unos usos cada vez más complejos y a los nuevos conocimientos hidrogeológicos.

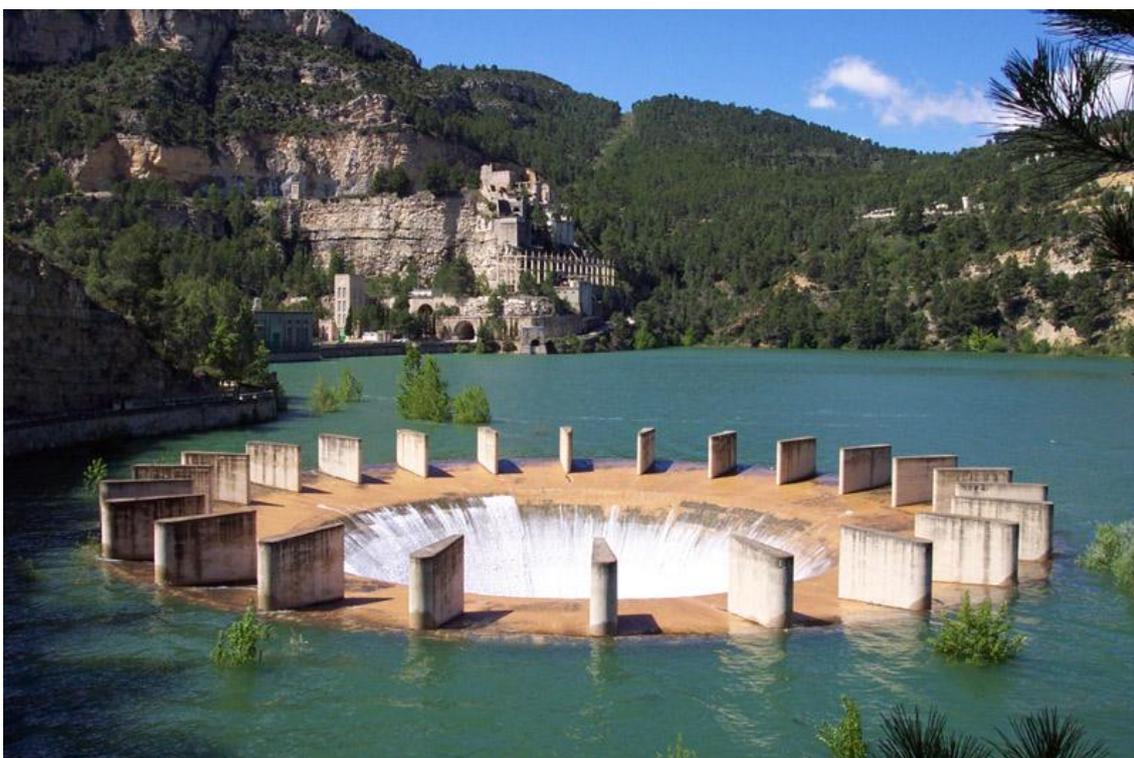
Entre 1865 y 1935 el Estado adquirió una creciente dimensión hidráulica que se reflejó en el organigrama de la Administración. Al mismo tiempo, las concesiones a nuevos usuarios (mayores demandas urbanas, captaciones subterráneas, aprovechamientos hidroeléctricos, etc.) movilizaban los recursos hídricos con una orientación claramente productivista. Los trabajos hidráulicos públicos y privados atendieron demandas crecientes en el marco de un proceso general de transformación y modernización de la sociedad española.



Embalse de Amadorio

A lo largo del período de 1865-1935, el actual territorio de la Confederación Hidrográfica del Júcar conoció -respecto a otras cuencas fluviales peninsulares- importantes singularidades por la dimensión de los regadíos históricos totalmente consolidados, por el dinamismo de la iniciativa privada en la captación de recursos subterráneos y por la pujanza de los aprovechamientos industriales. Precisamente estas variables hacen especialmente atractiva la revisión de los precedentes inmediatos de la Confederación Hidrográfica del Júcar (creada en junio de 1934 y constituida en julio de 1935).

Esta conferencia -redactada en el contexto conmemorativo del 60 aniversario de la constitución de la Confederación Hidrográfica del Júcar- pretende esbozar algunos referentes de la gestión del agua por parte de la dependencia administrativa creada en Valencia en 1865 como precedente de la actual Confederación, haciendo referencia a la labor de los técnicos hidráulicos y a la dinámica de los principales usuarios del agua entre 1865 y 1935.



Embalse Benageber

3.2. Legislación básica

- Ley de Aguas, aprobada por RD Legislativo 1/2001, de 20 de julio.
- Modificada por Ley 53/2002, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y de orden social.
- Modificada por el artículo 129 de la Ley 62/2003 de medidas fiscales, administrativas y de orden social.
- Ley 11/2005, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley 10/2001, de 5 de julio, del Plan Hidrológico Nacional.
- Real Decreto-Ley 4/2007, de 13 de abril, por el que se modifica el texto refundido de la ley de aguas.
- Directiva 2000/60/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2000, por la que se establece un marco comunitario de actuación en el ámbito de la política de aguas.
- Ley 47/2003, de 26 de Noviembre, General Presupuestaria.
- Ley 39/2010, de 22 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2011.

3.3. Funciones de la Confederación Hidrográfica del Júcar:

- La elaboración del Plan Hidrológico de cuenca, así como su seguimiento y revisión.
- La administración y control del Dominio Público Hidráulico.
- La administración y control de los aprovechamientos de interés general o que afecten a más de una comunidad autónoma.
- El proyecto, construcción y explotación de las obras realizadas con cargo a los fondos propios de Organismo y las que les sean encomendadas por el Estado.
- Las que se deriven de los convenios con comunidades autónomas, corporaciones locales y otras entidades públicas o privadas, o de los suscritos con los particulares.
- El otorgamiento de autorizaciones y concesiones referentes al Dominio Público Hidráulico, salvo las relativas a las obras y actuaciones de interés general, que corresponderán al Ministerio de Medio Ambiente.
- La inspección y vigilancia del cumplimiento de las condiciones de concesiones y autorizaciones relativas al Dominio Público Hidráulico.
- La realización de aforos, estudios de hidrología, información sobre crecidas y control de la calidad de las aguas.
- El estudio, proyecto, ejecución, conservación, explotación y mejora de las obras incluidas en sus propios planes, así como de aquellas otras que pudieran encomendárseles.
- La definición de objetivos y programas de calidad de acuerdo con la planificación hidrológica.
- La realización, en el ámbito de sus competencias, de planes, programas y acciones que tengan como objetivo una adecuada gestión de las demandas, a fin de promover el ahorro y la eficiencia económica y ambiental de los diferentes usos del agua mediante el aprovechamiento global e integrado de las aguas superficiales y subterráneas, de acuerdo, en su caso, con las previsiones de la correspondiente planificación sectorial.
- La prestación de toda clase de servicios técnicos relacionados con el cumplimiento de sus fines específicos y, cuando les fuera solicitado, el asesoramiento a la Administración General del Estado, comunidades autónomas, corporaciones locales y demás entidades públicas o privadas, así como a los particulares.

3.4. Organigrama

La Confederación Hidrográfica del Júcar se compone de una Presidencia de la que dependen las Unidades, a saber, Secretaría General, Dirección Técnica, Oficina de Planificación Hidrológica y Comisaría de Aguas.

Históricamente la Comisaría de Aguas era independiente a la Confederación donde finalmente se integró para mejor funcionamiento del Organismo.

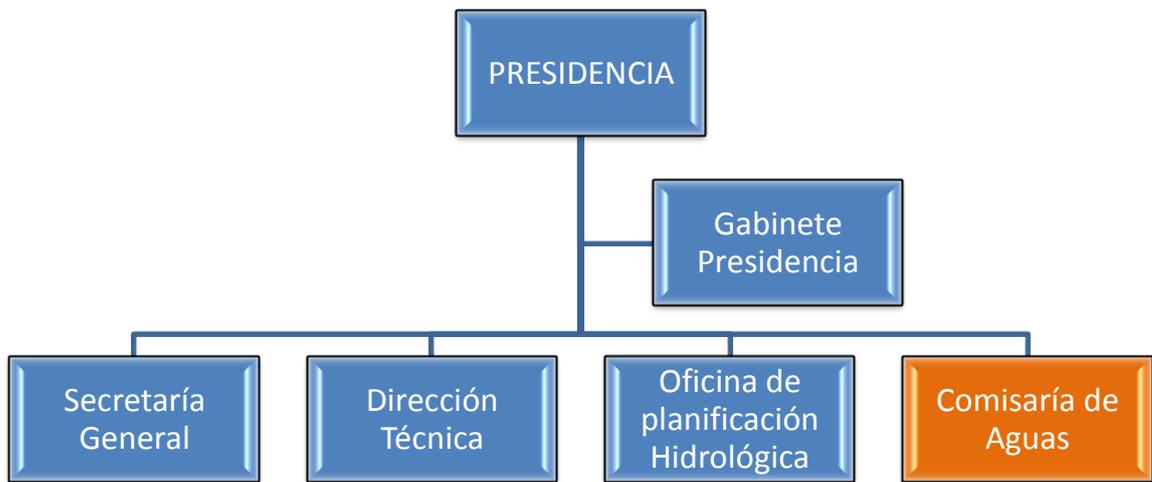


Figura 7: Organigrama Confederación Hidrográfica del Júcar

Fuente: elaboración propia

3.4.1. Presidencia:

La Presidencia de la Confederación Hidrográfica del Júcar es el órgano unipersonal que ostenta la representación legal del Organismo. Su nombramiento y cese corresponde al Consejo de Ministros, a propuesta del Ministro de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.

Le corresponde la dirección de los distintos órganos de la Confederación definiendo la estrategia a seguir para lograr los objetivos en la gestión del Dominio Público Hidráulico, coordinando los esfuerzos de todas las Unidades y ejerciendo una función directiva y ejecutiva dentro del organismo.

Gabinete de Presidencia:

Funciones:

- Apoyo técnico a la Presidencia.
- Coordinación y seguimiento de temas con otras unidades del Organismo.
- Responsable de la imagen exterior y de la comunicación.

3.4.2. Secretaría General:

Las principales funciones de la Secretaría General, de acuerdo con el art. 6 del Real Decreto 984/1989, de 28 de julio, por el que se determina la estructura orgánica dependiente de la Presidencia de las Confederaciones Hidrográficas, son las siguientes:

- La gestión de los asuntos relativos al funcionamiento de la Junta de Gobierno, el Consejo del Agua, la Asamblea de Usuarios y el ejercicio de la Secretaría de los citados órganos.
- El Registro General y el régimen interior.
- La gestión de la actividad económica y financiera, la contabilidad interna del Organismo, la habilitación y la pagaduría.
- La tramitación de los asuntos de personal.
- La tramitación administrativa, relativa a las informaciones públicas, y la tramitación y propuesta de resolución de los recursos y reclamaciones.
- La gestión administrativa en materia de contratación, la gestión patrimonial y la tramitación y propuesta de resolución en los expedientes de expropiación.
- La supervisión y coordinación de la informática en materia administrativa.
- La elaboración de informes jurídicos.

3.4.3. Dirección Técnica:

Las principales funciones de la Dirección Técnica, de acuerdo con el art. 5 del Real Decreto 984/1989, de 28 de julio, modificado por el Real Decreto 281/1994, de 18 de febrero, por el que se determina la estructura orgánica dependiente de la Presidencia de las Confederaciones Hidrográficas, son las siguientes:

- El estudio, redacción del proyecto, dirección y explotación de las obras y aprovechamientos financiados con fondos del Organismo o que encomienden a éste el Estado, las Comunidades Autónomas, las Corporaciones locales, otras Entidades públicas o privadas, o los particulares.
- La supervisión y aprobación técnica de los proyectos que hayan de ser financiados con fondos propios del Organismo.

- Las actuaciones encaminadas a lograr el aprovechamiento más racional del agua.
- El estudio y propuesta de las exacciones a que se refiere el art. 114 de la vigente Ley de Aguas y de las tarifas y precios relativos al régimen fiscal en materia de aguas y demás bienes del dominio público hidráulico, salvo los regulados en los arts. 112 y 113 de dicha Ley.
- La ejecución de las órdenes de desembalse.
- La designación de los Directores e Inspectores de las obras.
- El Director Técnico forma parte de la Asamblea y de la Junta de Gobierno de la Confederación Hidrográfica, así como del Consejo de Agua de la cuenca.

3.4.4. Oficina de Planificación Hidrológica:

- Según el artículo 7 del Real Decreto 984/1989, de 28 de julio, de estructura orgánica de las Confederaciones Hidrográficas, corresponde a la Oficina de Planificación Hidrológica:
- La recopilación y, en su caso, la realización de los trabajos y estudios necesarios para la elaboración, seguimiento y revisión del Plan Hidrológico de la cuenca, de acuerdo con el artículo 41.2 del Texto Refundido de la Ley de Aguas.
- Informar de la compatibilidad con el Plan Hidrológico de cuenca de las actuaciones propuestas por los usuarios.
- La redacción de los Planes de ordenación de las extracciones en acuíferos declarados sobreexplotados o en riesgo de estarlo y de aquellos otros en proceso de salinización

La Comisaría de Aguas la describiremos con más detalle, pues en ella se haya embebida el Área de Régimen de Usuarios, ámbito de aplicación de nuestro estudio.

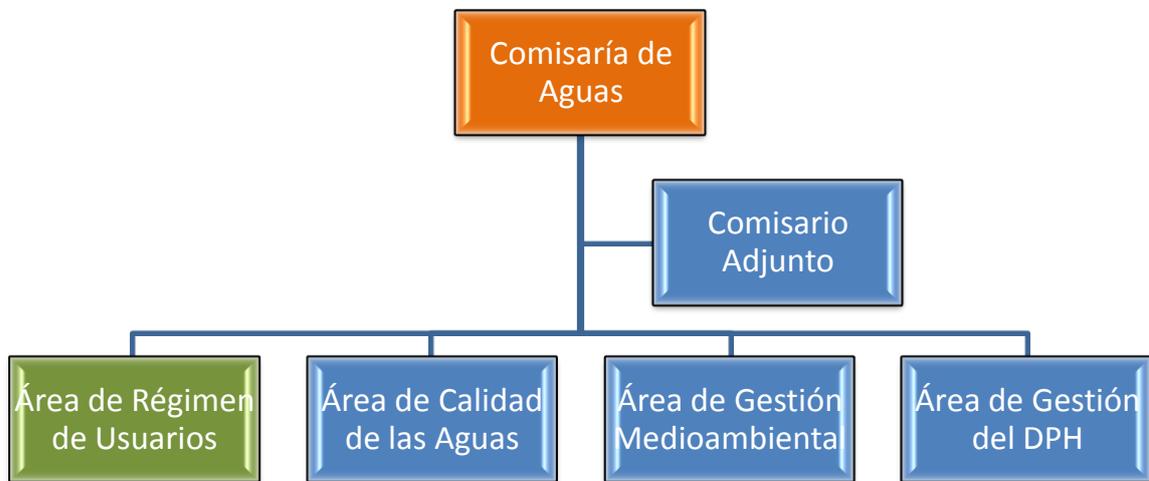


Figura 8: Organigrama Comisaría de Aguas

Fuente: elaboración propia

3.4.5. Comisaría de Aguas:

Las principales funciones de la Comisaría de Aguas, de acuerdo con el art. 4 del Real Decreto 984/1989, de 28 de julio, por el que se determina la estructura orgánica dependiente de la Presidencia de las Confederaciones Hidrográficas, son las siguientes:

- Las propuestas de otorgamiento de concesiones y autorizaciones referentes a las aguas y cauces de dominio público hidráulico, así como las de establecimiento de servidumbre, deslindes y modulaciones.
- La llevanza del Registro de Aguas, del Catálogo de aguas privadas y del Censo de vertido de aguas residuales.

- Las propuestas de resolución en aplicación de las normas del Reglamento de Dominio Público Hidráulico, aprobado por Real Decreto 849/1986, de 11 de abril, en materia de policía de aguas y sus cauces.
- La inspección y vigilancia de las obras derivadas de concesiones y autorizaciones de Dominio Público Hidráulico.
- La inspección y vigilancia de las explotaciones de todos los aprovechamientos de aguas públicas, cualquiera que sea su titularidad y el régimen jurídico al que estén acogidos.
- La tramitación de los expedientes para la constitución de Comunidades de Usuarios y la aprobación de sus Reglamentos y Ordenanzas, así como los referentes a las incidencias relacionadas con dichas Comunidades.
- Las cuestiones relativas al régimen de las aguas continentales, incluida la realización de aforos y estudios de hidrología.
- El estudio y propuesta de los cánones a que hacen referencia los arts. 104 y 105 de la Ley de Aguas.
- El análisis y control de la calidad de las aguas continentales, así como la propuesta y seguimiento de los programas de calidad del agua y de los convenios a que se refiere el art. 295.4 del Reglamento del Dominio Público Hidráulico. Los datos que se obtengan en el ejercicio de esta función se comunicarán a las autoridades sanitarias cuando los soliciten.
- La dirección de los servicios de guardería fluvial.
- Las obras de mera conservación de los cauces públicos.
- La confección y seguimiento de la estadística, a que se refiere la disposición adicional quinta de la Ley de Aguas.
- La estadística de consumos según los distintos usos del agua.
- El Comisario de Aguas forma parte de la Asamblea y de la Junta de Gobierno de la Confederación Hidrográfica, así como del Consejo de Agua de la cuenca.

3.4.5.1. Comisario Adjunto:

Funciones básicas:

- Coordinar, regular y dirigir, junto con el Comisario de Aguas, las funciones de las Áreas de Calidad de las Aguas, Gestión Medioambiental, Gestión del Dominio Público Hidráulico y Régimen de Usuarios.
- Servicios de carácter transversal a las Áreas de la Comisaría de Aguas.
- Suplencia del Comisario de Aguas, cuando es requerida.

Funciones específicas:

- Supervisar la coordinación de la planificación y gestión del dominio público hidráulico con la planificación y gestión del territorio, a través de las Comisiones Territoriales de Urbanismo.
- Planificación y seguimiento de las inversiones de la Comisaría de Aguas, y Vocalía en la Mesa de Contratación del Organismo.
- Supervisión y validación de contenidos de la página web corporativa, en su ámbito funcional.
- Propuesta de contestación a preguntas parlamentarias, así como a quejas ante la Comisión Europea, Defensor del Pueblo, Síndic de Greuges, etc.

3.4.5.2. Área de Calidad de las Aguas:

Funciones básicas:

- Control de la calidad de las aguas superficiales y subterráneas.
- Autorización y control de los vertidos de aguas residuales al Dominio Público Hidráulico.

Funciones específicas:

Para realizar el control de la calidad, se explotan las redes de calidad de las aguas:

- Red de control físico-químico (ICA).
- Red de control biológico, tanto en ríos como en lagos y humedales.
- Red de estaciones automáticas de alerta (SAICA).
- Red de control de sustancias peligrosas.
- Red de control de embalses.
- Red de control de aguas subterráneas.

Para la gestión de vertidos de aguas residuales a Dominio Público Hidráulico, se realizan las siguientes funciones:

- Control analítico de los vertidos, tanto los autorizados como los sin autorizar.
- Autorización de los vertidos de aguas residuales.
- Propuestas de incoación de expedientes sancionadores por vertidos que afectan a la calidad de las aguas.

3.4.5.3. Área de Gestión del Dominio Público Hidráulico (D.P.H.):

Funciones básicas:

- Tramitación administrativa de concesiones.
- Procedimientos especiales.
- Actuaciones en el Dominio Público Hidráulico.
- Protección y tutela del Dominio Público Hidráulico.

Funciones específicas:

- Asuntos y expedientes de aguas subterráneas, excepto los estudios técnicos e informes que realiza la Oficina de Planificación Hidrológica.
- Gestión de concesiones de aguas superficiales. Captaciones de agua superficial (ríos, barrancos, manantiales, arroyos...) para riego, abastecimiento uso industrial, hidroeléctrico, ganadero, acuicultura o usos recreativos (campos de golf) y reutilización de aguas procedentes de estaciones depuradoras de aguas residuales.
- Funciones de apoyo técnico (elaboración de informes, asistencia a reuniones, etc.).
- Emisión de informes sectoriales urbanísticos previstos en el art. 25.4 Ley de Aguas y el art. 19.2 Ley de Ordenación del Territorio.
- Tramitación de expedientes de autorización de obras en zonas de afección (servidumbre y policía) de un cauce público y de navegaciones en embalses y ríos de la cuenca.

3.4.5.4. Área de Gestión Medioambiental:

Funciones básicas:

- Apoyo al Comisario de Aguas en la elaboración, desarrollo, coordinación y dirección de programas, estudios, proyectos y obras en relación con la Gestión Medioambiental del Dominio Público Hidráulico y zonas asociadas.

Funciones específicas:

- Hidrología (Foronomía, Estudios e Informes Hidrológicos y de Inundabilidad, Deslindes, etc.).
- Actuaciones en cauces (Conservación, adecuación medioambiental y social, reparación de daños por emergencias, etc.).
- Restauración fluvial, especies invasoras, voluntariado ambiental.

- Autorizaciones en D.P.H. (Pastos, corta de cañas, extracciones de áridos, corta de árboles, cultivos y colmenas).

3.4.5.5. Área de Régimen de Usuarios:

Funciones básicas:

- Apoyo jurídico a todas las Áreas de la Comisaría, incluida la Jefatura por el Comisario de Aguas y Comisario de Aguas Adjunto.

Funciones específicas:

- Relaciones con órganos judiciales: Remisión de expedientes a la Jurisdicción Contenciosa y a la Económico-Administrativa, práctica de pruebas judiciales, ejecución de sentencias y resolución de recursos de la Comisaría de Aguas, defensa jurídica del dominio público hidráulico, expedientes de desafectaciones, emisión de informes jurídicos.

Para nuestro estudio nos centraremos en aplicar la evaluación del desempeño en el Área de Régimen de Usuarios cuyo organigrama vemos a continuación.

3.5. AREA DE REGIMEN DE USUARIOS

3.5.1. Normativa aplicable

Además de la ya mencionada anteriormente, se añaden las normas administrativas:

- Constitución Española.
- Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno (texto consolidado)
- Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (disp. adicionales 16 y 17).
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- Ley 29/1998, de 13 de julio de reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (texto consolidado)
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.
- Otras normas relativas al procedimiento administrativo y al régimen jurídico de las administraciones públicas.

3.5.2. Organigrama

El área de régimen de usuarios se compone de dos servicios, el de régimen sancionador (encargado de resolver expedientes sancionadores) y el de Comunidades de Usuarios (encargado de tramitar todo lo referente a estas comunidades).

Asimismo el área se encarga de resolver conflictos de tipo legal de la Comisaría de Aguas, como contestar peticiones de los juzgados, de las Abogacías del Estado, del Defensor del Pueblo etc.

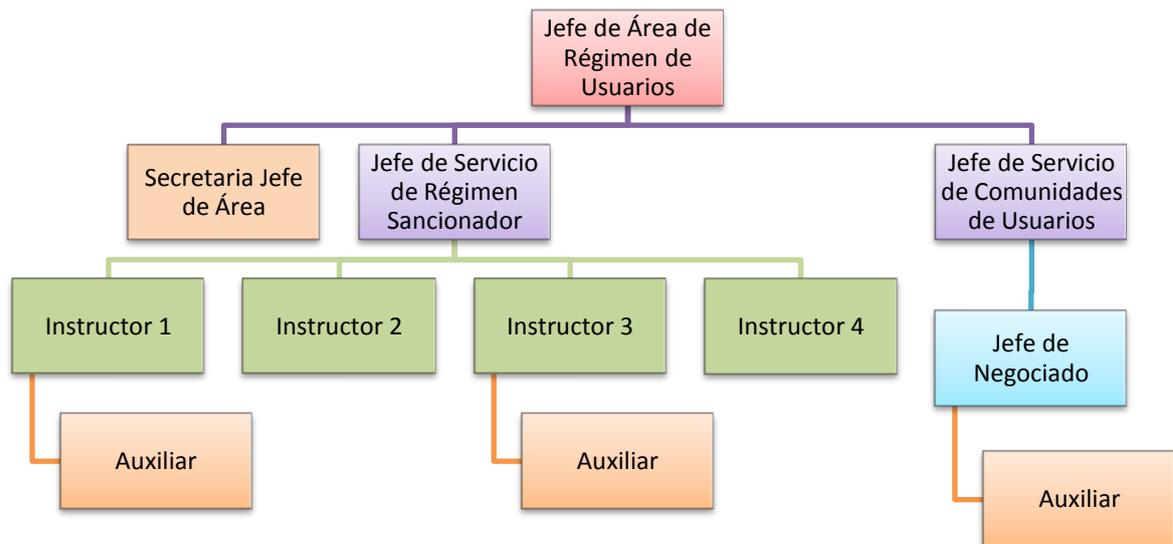


Figura 9: Organigrama Área de Régimen de Usuarios

Fuente: Elaboración propia

Para ver mejor los niveles y grupos podemos observar el siguiente esquema:

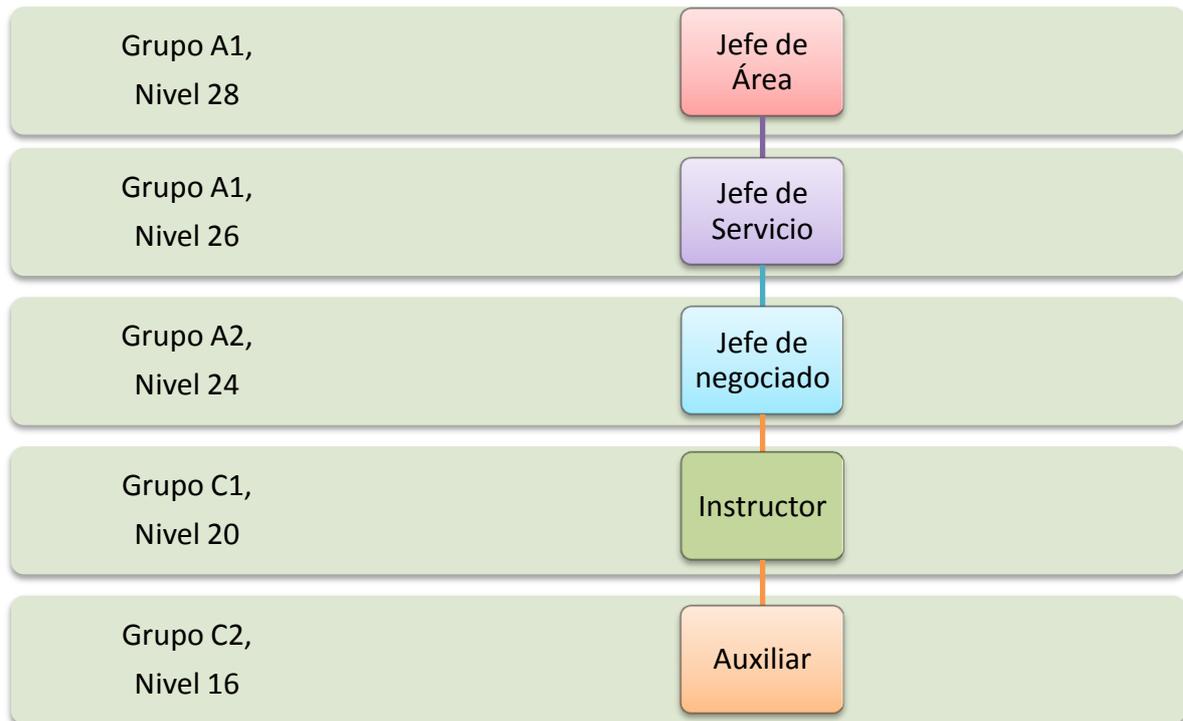


Figura 10: Esquema del Área por niveles

Fuente: elaboración propia

Las funciones a nivel general se especifican en el Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba el Texto articulado de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado (BOE 15/02/1964)

Artículo

23.

1. *Corresponde a los funcionarios de los Cuerpos generales el desempeño de las funciones comunes al ejercicio de la actividad administrativa, con excepción de las plazas reservadas expresamente a otra clase de funcionarios.*

2. *Los Cuerpos generales de Administración civil son los siguientes: Administrativo, Auxiliar y Subalterno.*

3. *Los funcionarios del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado realizarán las funciones de gestión, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior. Deberán poseer título de enseñanza superior universitaria o técnica. Las plazas de mayor responsabilidad de este Cuerpo que previamente se clasifiquen como tales se reservarán a funcionarios del mismo que ostenten diploma de directivos. La obtención del diploma determinará una consideración adecuada de estos funcionarios a efectos de remuneración.*

4. Los funcionarios del Cuerpo Administrativo desempeñarán las tareas administrativas normalmente de trámite y colaboración no asignadas al Cuerpo Superior. Deberán poseer el título de Bachiller superior o equivalente.

5. Los funcionarios del Cuerpo Auxiliar se dedicarán a trabajos de taquigrafía, mecanografía, despacho de correspondencia, cálculo sencillo, manejo de máquinas y otros similares. Deberán poseer título de enseñanza media elemental.

Sin embargo para llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesario adentrarse en las funciones de manera más minuciosa.

3.5.3. Funciones del Área de Régimen de Usuarios:

- Funciones del Jefe de Área
 - Resolución de recursos de reposición y de alzada.
 - Ejecuciones subsidiarias
 - Relaciones con órganos judiciales
 - Remisión de expedientes a la Jurisdicción Contenciosa y a la Económico-Administrativa
 - Práctica de pruebas judiciales
 - Ejecución de sentencias
 - Defensa jurídica del dominio público hidráulico
 - Expedientes de desafectaciones
 - Emisión de informes jurídicos
 - Coordinación del Área de Régimen de Usuarios
 - Atención al público
 - Coordinación con las diferentes áreas de la Confederación Hidrográfica del Júcar
 - Petición de informes a las diferentes áreas de Comisaría
 - Personación en juicios

- Funciones del Jefe de Servicio de Régimen Sancionador
 - Coordinación del Servicio de Régimen Sancionador
 - Tramitación y resolución de expedientes sancionadores
 - Tramitación y resolución de recursos de reposición
 - Atención al público
 - Coordinación con las diferentes áreas de la Confederación Hidrográfica del Júcar
 - Petición de informes a las diferentes áreas de Comisaría

- Funciones de los Instructores de Régimen Sancionador
 - Tramitación de expedientes sancionadores
 - Petición de informes a las diferentes áreas de Comisaría

- Funciones del Jefe de Servicio de Comunidades de Usuarios
 - Atención al público
 - Tramitación de expedientes de Comunidades de Usuarios
 - Resolución de recursos de alzada
 - Mediación en procesos de formación de Comunidades de regantes

- Actualización constante de las bases de datos de comunidades de regantes

- Funciones del Jefe del Negociado de Comunidades de Usuarios
 - Atención al público
 - Tramitación de expedientes de Comunidades de Usuarios
 - Resolución de recursos de alzada
 - Mediación en procesos de formación de Comunidades de regantes
 - Actualización constante de las bases de datos de comunidades de regantes
 - Apoyo al Jefe del servicio.

- Funciones de los Auxiliares del Área
 - Escaneo de documentos
 - Correo
 - Archivo de documentos
 - Tramitación de expedientes
 - Atención telefónica
 - Remisión expedientes a la jurisdicción contenciosa.

Una de las partes más delicadas en la evaluación del desempeño es especificar las funciones de cada puesto de trabajo, pues de ahí sacaremos los objetivos a evaluar.

Capítulo 4 Diseño

El estudio del diseño del sistema de evaluación de desempeño es fundamental para su posterior aplicación. Dividiré este Capítulo 4 en varios apartados que contendrán las actuaciones a realizar por orden cronológico.

Este sería un esquema general de las actuaciones a seguir:

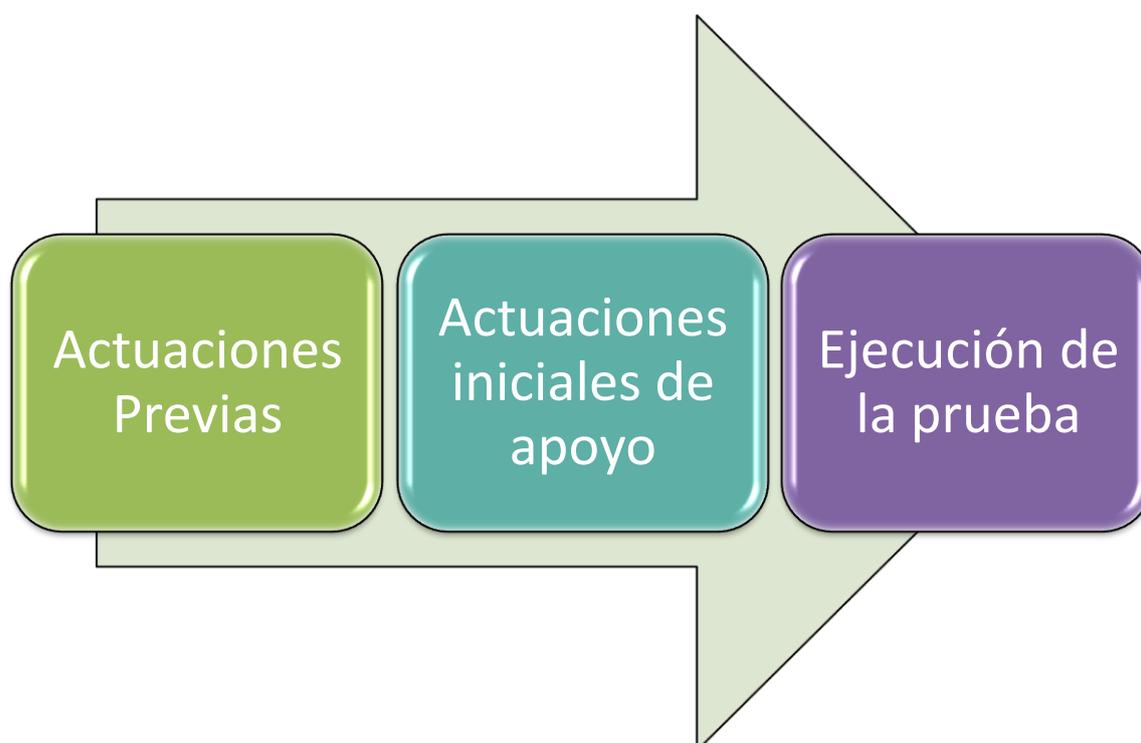


Figura 11: Esquema actuaciones proceso sancionador

Fuente: elaboración propia

4.1. Actores del proceso

Para empezar definiremos los actores del proceso:

El **comité evaluador** contará con altos cargos del organismo y tendrá las siguientes funciones:

Comité evaluador

- Nombra
 - Responsable proyecto
 - Coordinador proyecto
- Determina
 - Modelo evaluación desempeño
 - Periodo y Calendario
 - Colectivo a evaluar
 - Consecuencias Evaluación
- Informa
 - Respresentantes de los trabajadores
 - Todos los implicados

El **coordinador**:

Coordinador

- Realiza seguimiento de cada área
- Informa
 - Evaluadores
 - Todos los implicados

Evaluadores

- **Director General:** a los subdirectores generales y titulares de unidades directivas
- **Subdirectores generales y titulares unidades directivas:** a los niveles 29 y niveles 28 y 26 directamente dependientes.
- **Los niveles 28:** a los niveles 26.
- **Los superiores jerárquicos:** para el resto de los puestos (por ejemplo en el caso de las secretarías los evaluadores serán subdirectores o jefes de unidad de nivel 30).

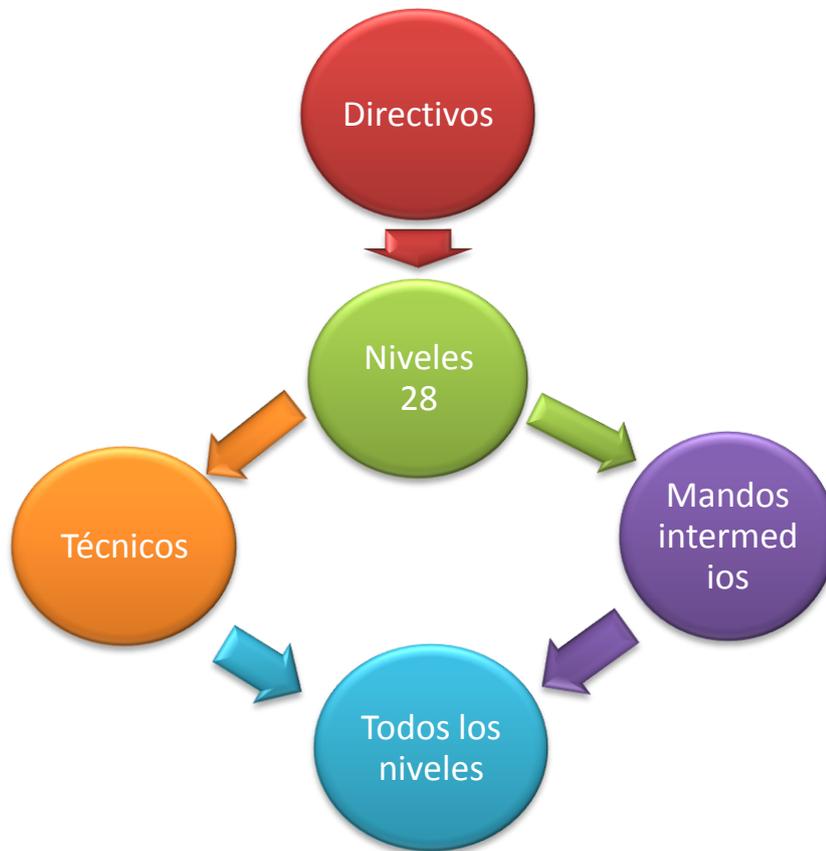


Figura 12: Evaluadores por niveles

Fuente: elaboración propia

4.2. Actuaciones previas

Dentro de las actuaciones previas encontraremos las bases para la implantación de la metodología de evaluación del desempeño. Esto es fundamental para el buen desarrollo del procedimiento. Todas las partes implicadas deben tener claro su papel y para ello es necesaria una instrucción a los evaluadores y una implicación de los trabajadores y sindicatos.

Transmitir el concepto de evaluación del desempeño de manera correcta es esencial para que esta tenga éxito. Una explicación carente de fe, por parte de los responsables y coordinador dará como resultado una evaluación fallida.

Este procedimiento debe tomarse seriamente, debe creerse en lo que se está haciendo y se debe tener la percepción correcta del mismo.

Esta evaluación debe entenderse no como un castigo o un control acérrimo de la productividad de los trabajadores, sino como una herramienta que permite:

- La detección de las dificultades que los trabajadores encuentran para realizar su trabajo.
- El desarrollo de las capacidades adecuadas.
- La comunicación entre jefes y colaboradores.
- El conocimiento que los trabajadores tienen de cómo han de actuar y qué se espera de ellos.

Así pues estas son las actuaciones previas a la implantación del sistema de evaluación del desempeño:

1. Nombrar un responsable y un coordinador del proyecto.
2. Asunción y liderazgo del proyecto por el Comité de dirección y determinación de las consecuencias de la evaluación.
3. Determinar el período y calendario de la evaluación.
4. Determinar el colectivo a evaluar.
5. Elección del modelo y presentación del proyecto al Comité de Dirección
6. Información a los representantes de los trabajadores.
7. Comunicación de la Dirección a todos los implicados, solicitando su colaboración.

1. **Nombrar un coordinador del proyecto.**

Conviene que tengan clara su designación y el papel que deben desarrollar.

2. Asunción y liderazgo del proyecto por el Comité de evaluador y determinación de las consecuencias de la evaluación.

Si la unidad tiene niveles 30 o son subdirecciones generales, conviene que el liderazgo lo asuma el comité de dirección. Si la Unidad es más pequeña deberá asumirlo el responsable.

3. Determinar el período y calendario de la evaluación.

Es aconsejable optar por un periodo sin vacaciones para contar con la mayor cantidad de evaluados posible. Para contar con el mayor índice de presencia laboral se aconseja comenzar la evaluación en enero, de manera que la formación de los evaluadores comience en febrero y las entrevistas en marzo.

4. Determinar el colectivo a evaluar.

Esto depende de si es la primera vez que se implanta el sistema o de si ya ha sido implantado con anterioridad. Además de depender del tamaño de la Unidad.

5. Elección del modelo y presentación del proyecto al Comité de Dirección

El modelo será un sistema mixto de evaluación que puede adaptarse modificando los porcentajes.

Sistema mixto de evaluación del desempeño:

Permite evaluar los resultados esperados que debe aportar cada miembro a la organización (cumplimiento de objetivos) y la forma en que se consigue ese resultado (desarrollo de competencias).

El modelo mixto tiene dos fines:

1. Optimizar los resultados de la organización en la medida que dependen de la contribución de las personas.
 - a. Si sólo se orienta a resultados: evaluación de control, normalmente vinculada a políticas de compensación. Más objetiva.
2. Fomentar el desarrollo profesional de los empleados.
 - a. Evaluación con propósito de desarrollo, normalmente vinculada a la promoción o planes de carrera. Más subjetiva.

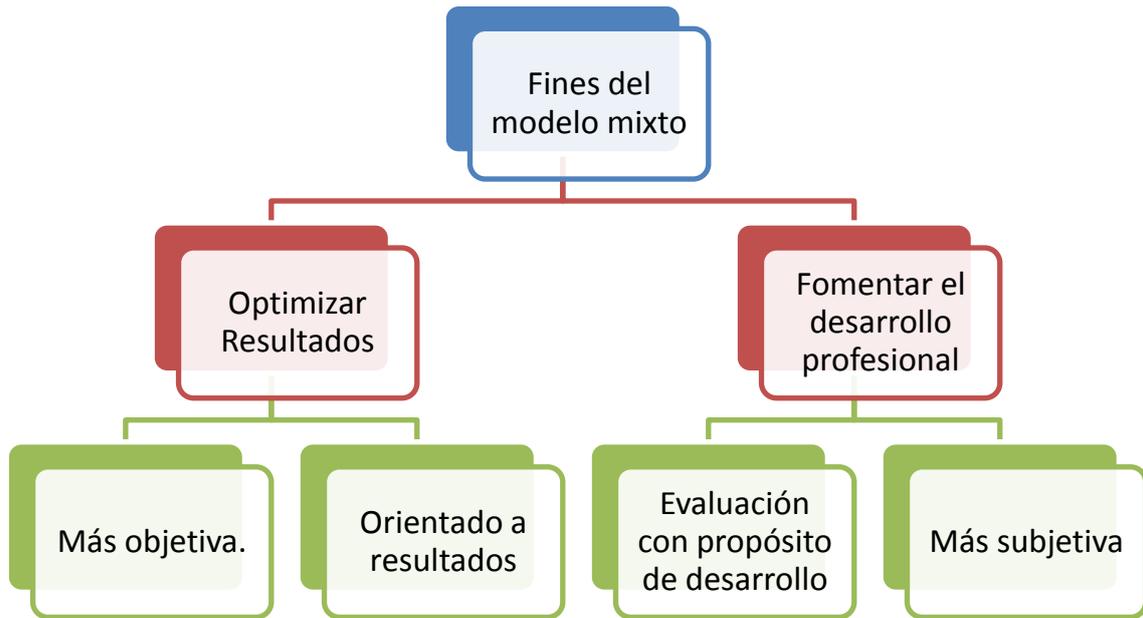


Figura 13: Modelo Mixto

Fuente: elaboración propia

Se elaborará un proyecto con las siguientes características:

- Que sea sencillo de aplicar y no genere burocracia.
- Que se refuerce el desempeño gerencial de los directivos.
- Que contribuya a integrar los objetivos departamentales con los objetivos individuales y el desarrollo de las personas.

6. Información a los representantes de los trabajadores.

Hay que informar a los sindicatos y hacerlos formar parte del sistema.

7. Comunicación de la Dirección a todos los implicados, solicitando su colaboración.

Conviene explicar que es una prueba más en el ámbito de la AGE, sin consecuencias de ningún tipo, que se protegerán los datos, animar a participar, a hacer observaciones y dar las gracias por la colaboración.

8. Adaptación de las competencias a la cultura del organismo.

Es muy importante para el éxito de la evaluación que se adecúen las competencias a la cultura del organismo. Aunque se trate de Administración hay

muchos tipos de Administraciones y las competencias adecuadas para cada una son diferentes.

Capacidades, habilidades o destrezas.

Subgrupos A1 y A2: se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias y un máximo de 6 de la siguiente lista (desarrollada en el Anexo I):

- **Competencia técnica y actualización de conocimientos**

Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.

- **Flexibilidad**

Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si los acontecimientos y las necesidades lo requieren.

- **Iniciativa**

Actuar con proactividad, adelantándose a los acontecimientos.

- **Motivación**

Poseer un impulso para actuar y dirigir sus acciones al logro de objetivos.

- **Orientación a resultados**

Dirigir los esfuerzos a la consecución de los objetivos

- **Orientación al cambio/creatividad**

Pensar, proponer, actuar y decidir de forma eficaz, impulsando los procesos de cambio.

- **Orientación al cliente**

Identificar y resolver las necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que estos tienen fijadas.

- **Planificación**

Programar metódicamente las acciones, tiempos y medios para alcanzar los objetivos.

- **Rapidez de reacción**

Actuar con diligencia.

- **Resolución de problemas**

Encontrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.

- **Toma de decisiones**

Decidir teniendo en cuenta objetivos, alternativas, enfoques posibles, prioridades, riesgos y el factor tiempo.

- **Trabajo en equipo**

Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientado a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlos a través de reuniones, proyectos comunes, etc.

Subgrupos C1 y C2: se deben seleccionar un mínimo de 2 y un máximo de 5 competencias de la siguiente lista desarrollada en el Anexo I:

- **Competencia técnica y actualización de conocimientos**

Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.

- **Flexibilidad**

Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si los acontecimientos y las necesidades lo requieren.

- **Orientación al cliente**

Identificar y resolver las necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que estos tienen fijadas.

- **Resolución de problemas**

Encontrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.

- **Trabajo en equipo**

Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientado a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlos a través de reuniones, proyectos comunes, etc.

4.3. Actuaciones iniciales de apoyo

Coordinador

- Realiza seguimiento de cada área
- Informa
 - Evaluadores
 - Todos los implicados

9. Fase de información a implicados

El coordinador debe informar del funcionamiento del sistema a todos los implicados.

10. Fase de formación a evaluadores en el diseño de objetivos y en la realización de las entrevistas.

El coordinador debe formar a los evaluadores, y servirles de apoyo en todo el proceso.

La **fase 10. Fase de formación a evaluadores** es clave para el buen funcionamiento de la evaluación.

Tras explicar el concepto de evaluación del desempeño (ampliamente desarrollado en el capítulo 2 de este proyecto) nos centraremos en el proceso que vamos a seguir aquí:

El sistema de evaluación mixto, qué son los objetivos y cómo se evalúan, qué son las competencias y cómo se evalúan, ponderación de objetivos y competencias para obtener un resultado final.

4.3.1. Competencias

Aunque las competencias se han tenido en cuenta con anterioridad (fase 8), pues se subordinan a la cultura del centro de trabajo, es importante explicar a los evaluadores su significado para que sean capaces de evaluar de una manera óptima.

4.3.2. Objetivos

La realización de la entrevista inicial por parte del evaluador es crucial para el proceso, deben conocerse las competencias antes de acudir a la entrevista pero los objetivos deben consensuarse con el evaluado. Además debe instruirse al evaluador para que aborde la entrevista de una manera correcta.

Los objetivos se consensuarán mediante la metodología SMART explicada en el punto nº 12.

4.3.3. Planificación de la entrevista.

Consejos a tener en cuenta durante la entrevista con el evaluado:

1. No entrar directamente en la evaluación.
2. Situar el objetivo de la evaluación en un marco de mejora de calidad.
3. Comentar la propuesta de asignación de objetivos y competencias.
4. Escuchar con atención al evaluado e incorporar al cuestionario de evaluación lo que se crea conveniente.
5. Hacer un resumen sobre lo tratado y ofrecerse para resolver cualquier duda.
6. Dar las gracias por su colaboración.

4.3.4. Ponderación

La ponderación de los bloques de objetivos y competencias será diferente para niveles altos.

Los puestos de niveles 28, 29 y 30:

- Bloque de objetivos: 65%
- Bloque de competencias: 35%

Los puestos de niveles 26, 24 e inferiores

- Bloque de objetivos: del 60% al 40%
- Bloque de competencias: del 40% al 60%

Tanto los objetivos como las competencias pueden tener un peso distinto en la evaluación, según lo determine el evaluador, por la importancia relativa que tenga cada uno de ellos en el puesto de trabajo.

No obstante la suma de las ponderaciones de todos los objetivos será de 100 y la suma de las ponderaciones de todas las competencias también será de 100.

Las competencias se evalúan del 1 al 5 según:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia.
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia.
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia.
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia.
1	Ha cumplido casi ninguno de los criterios o pautas de la competencia.

La calificación global se obtendrá con la siguiente fórmula:

Donde:

PF= Puntuación final

PGC= Puntuación Global por Competencias

PGO = Puntuación Global Objetivos.

Pc = Ponderación de las competencias

Po = Ponderación de los objetivos.

De acuerdo con la puntuación final obtenida, la calificación global será la que resulte de la tabla siguiente:

DEFINICIÓN	PUNTOS
Excelente	De 4.6 a 5
Superior	De 3.6 a 4.5
Satisfactorio	De 2.6 a 3.5
Parcialmente satisfactorio	De 2 a 2.5
Insatisfactorio	De 1 a 1.9

4.3.5. Tipos de cuestionario

Inicialmente se utilizarán dos cuestionarios diferentes:

Uno para los subgrupos A1 y A2 (anexo II)

Otro para los subgrupos C1 y C2. (anexo II)

Colectivos con cuestionario específico (por ejemplo, las secretarías, personal de mantenimiento u ordenanzas).

11. Sesiones de coordinación con cada departamento o Área.

Es importante diferenciar entre un Área y otra, se deben sentar las bases para competencias y objetivos.

4.4. Ejecución de la prueba

Durante toda la evaluación de la prueba el coordinador estará presente además de asesorar, llevará un completo registro de todo el proceso, pues debemos recordar que todo lo que suceda nos puede servir para más adelante.

12. Fijación de los objetivos y competencias por parte Del Director General/Subdirector general a los niveles superiores en los cuestionarios de evaluación.

Es fundamental la tutela del coordinador en esta fase para seguir transmitiendo la metodología SMART, sobre todo en lo que se refiere a la alineación de objetivos.

4.4.1. Objetivos

Los objetivos estarán basados en las funciones realizadas por cada uno de los evaluados, es por esto que no se fijan hasta este momento del proceso de evaluación. Nadie mejor que el superior directo del evaluado, el evaluador, conoce las funciones de sus subordinados. Por ello puede dirigir la entrevista hacia objetivos concretos y metas óptimas.

Los objetivos son metas medibles cuantitativamente conforme a un indicador a determinar libremente con arreglo a la metodología SMART.



Figura 14: Metodología SMART

Fuente: elaboración propia

Los objetivos se fijarán en la entrevista inicial y serán consensuados por el evaluador y el evaluado. Al tratarse de objetivos SMART se adaptarán perfectamente a cada puesto de trabajo.

13. Realización de las entrevistas iniciales de evaluación por parte del DG con sus evaluados.

Debe reunirse con cada uno de sus evaluados por separado para “consensuar” el contenido de su cuestionario de evaluación y firmar el inicio de la evaluación. Se entregará una copia al evaluado. Se utilizará la plantilla del anexo II.

4.4.2. Realización de la entrevista

En la entrevista inicial entre evaluador y evaluado se concretarán los Objetivos a evaluar mediante la metodología SMART.

Recomendaciones para la entrevista:



1. Elegir un lugar privado para la entrevista
2. Convocar al evaluado con antelación
3. Recopilar toda la información que se necesite para la entrevista.
4. Intentar anticipar qué puede ser objeto de debate durante la entrevista.
5. Simular en un borrador el contenido del cuestionario (objetivos y competencias que se incluirán en ese periodo).
6. Enfocar la entrevista como una oportunidad de comunicación.

14. Remisión de una copia de todos los cuestionarios ultimados al coordinador de la prueba piloto para obtener el documento Dirección por Objetivos (DPO)

Cada evaluador debe fijar los objetivos y competencias para cada uno de sus evaluados en el cuestionario de evaluación, teniendo en cuenta la alineación con sus propios objetivos. Es fundamental la tutela del coordinador en esta fase.

15. Remitir una copia de todos los cuestionarios ultimados para obtener el documento Dirección por Objetivos (DPO) del organismo.

Convendría contar con una aplicación informática para la obtención de este documento.

16. Documento DPO

Requiere escribir todos los objetivos ordenadamente según su jerarquización.

17. Realización de entrevistas de seguimiento.

Conviene revisar si el contenido de la evaluación es correcto o si hay que añadir, eliminar o modificar algún objetivo o competencia.

18. Fase de Autoevaluación

Una semana antes de la evaluación final, el evaluado se autoevaluará y entregará el cuestionario a su evaluador.

19. Actuación previa de cada evaluador antes de la entrevista final de evaluación: a la vista del cuestionario del evaluador, incorporará las puntuaciones con las que esté de acuerdo a su cuestionario y se preparará para la entrevista final de evaluación con los datos que haya ido tomando durante el período.

Es importante documentar o argumentar, a ser posible, las posibles discrepancias y buscar todas las anotaciones que se tengan sobre la actuación de la persona a lo largo del periodo de evaluación, para poder reconocer lo bien hecho, dar argumentos sólidos en caso de discrepancia o establecer metas de mejora si es necesario.

20. Entrevista final de evaluación entre evaluador y evaluado para ultimar el cuestionario de evaluación.

Cada evaluador, con toda la información detallada en el apartado anterior, debe reunirse con sus evaluados por separado para ultimar el cuestionario de evaluación y firmar el fin de la evaluación.

21. Atención permanente a consultas y asistencia a evaluadores por parte del responsable del proyecto.

En todos los nuevos sistemas surgen dudas, observaciones y problemas que ayudan a mejorar el propio sistema.

22. Estudio de la percepción de los evaluadores y evaluados durante el proceso y recepción de sus sugerencias de mejora, a través de encuestas y otras técnicas de dinámica de grupos.

El feedback es importante para la mejora del sistema.

23. Informe sobre el resultado de la prueba(datos estadísticos, resultados de encuestas, propuestas para el futuro...)

24. Revisión, en su caso, del modelo para aplicaciones posteriores.

Capítulo 5 Proceso de implantación

En este capítulo explicaremos la evaluación del desempeño en el Área de Régimen de Usuarios de la Confederación Hidrográfica del Júcar.

Recordemos que el área viene descrita en el capítulo 3.4.5.5

5.1. Actores del proceso

Para empezar definiremos los actores del proceso:

El **comité evaluador** contará con altos cargos del organismo y tendrá las siguientes funciones:

Comité evaluador

- Nombra
 - Responsable proyecto
 - Coordinador proyecto
- Determina
 - Modelo evaluación desempeño
 - Periodo y Calendario
 - Colectivo a evaluar
 - Consecuencias Evaluación
- Informa
 - Representantes de los trabajadores
 - Todos los implicados

El **coordinador**:

Coordinador

- Realiza seguimiento de cada área
- Informa
 - Evaluadores
 - Todos los implicados

Evaluadores

- **Director General:** a los subdirectores generales y titulares de unidades directivas
- **Subdirectores generales y titulares unidades directivas:** a los niveles 29 y niveles 28 y 26 directamente dependientes.
- **Los niveles 28:** a los niveles 26.
- **Los superiores jerárquicos:** para el resto de los puestos (por ejemplo en el caso de las secretarías los evaluadores serán subdirectores o jefes de unidad de nivel 30).

Así pues en este caso el coordinador será el Comisario de Aguas Adjunto, el comité evaluador estará formado por el Comisario de Aguas, el Comisario de Aguas Adjunto y los jefes de Área de Comisaría.

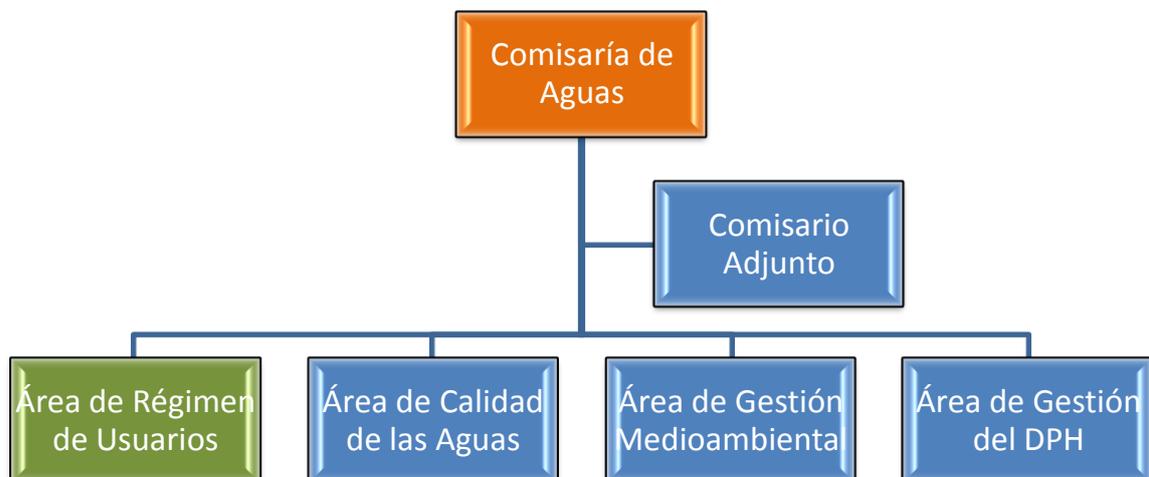


Figura 15 Organigrama de Comisaría

Fuente: Elaboración propia

Debido a la apretada agenda del Comisario de Aguas, será el Adjunto el encargado de Coordinar todo el proceso.

Respecto a los evaluadores, como veíamos en el siguiente esquema:

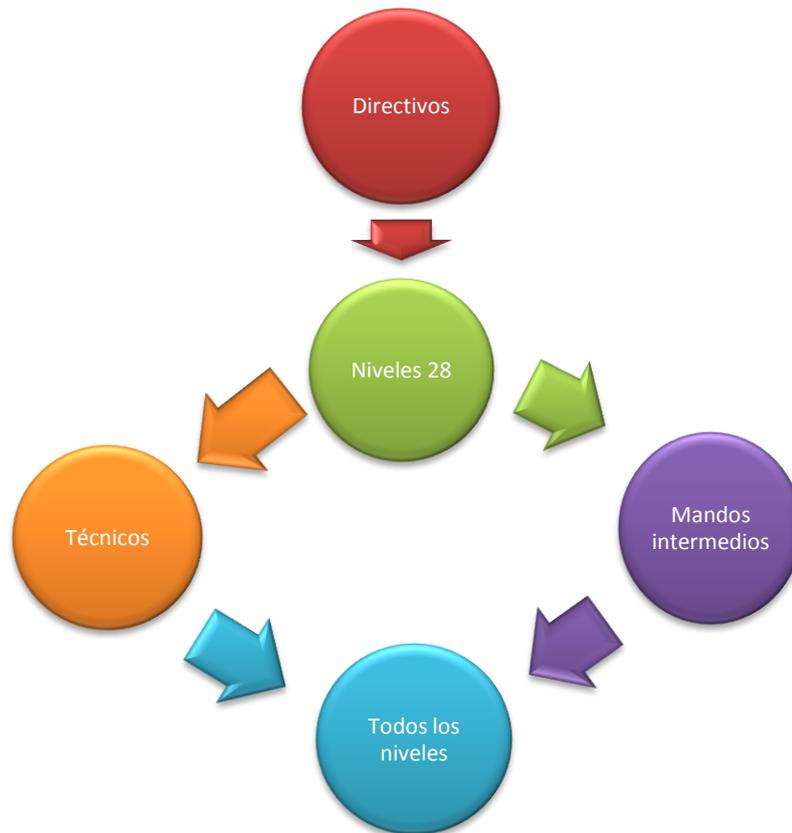
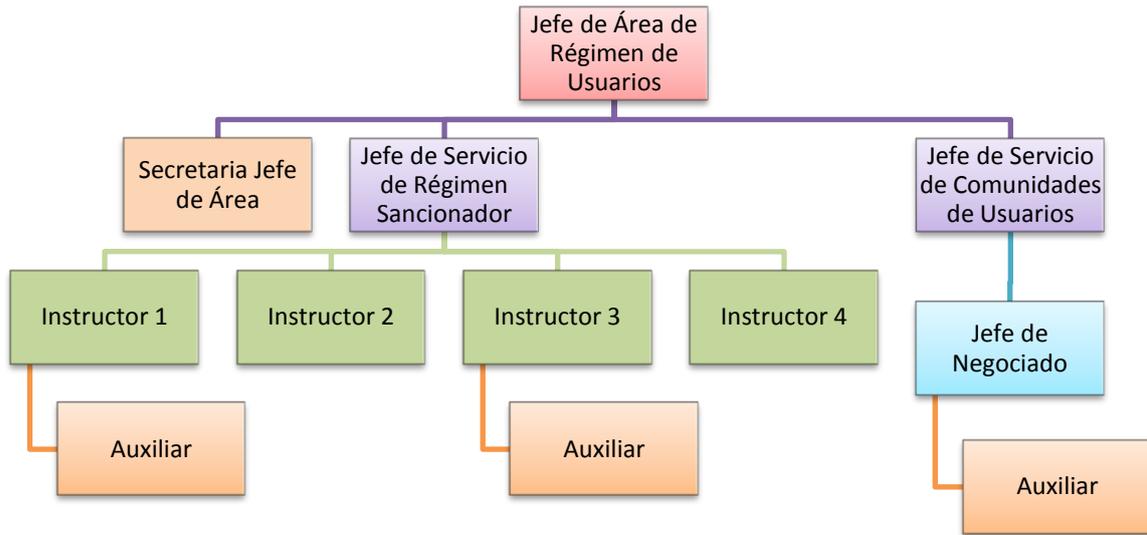


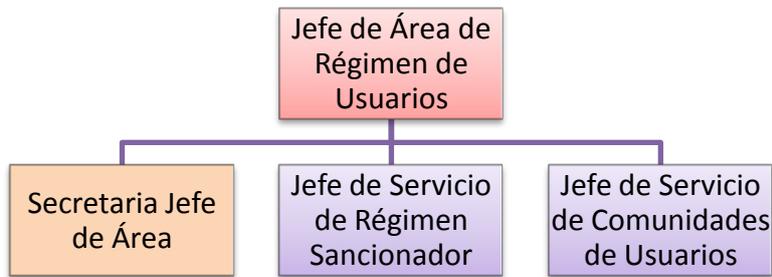
Figura 16 Distribución de evaluadores

Fuente: Elaboración propia

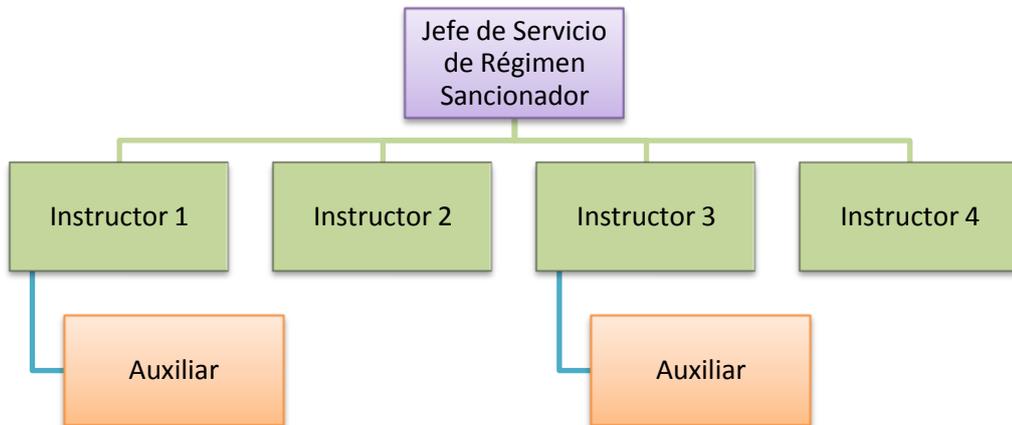
Y si nos fijamos en el organigrama del Área:

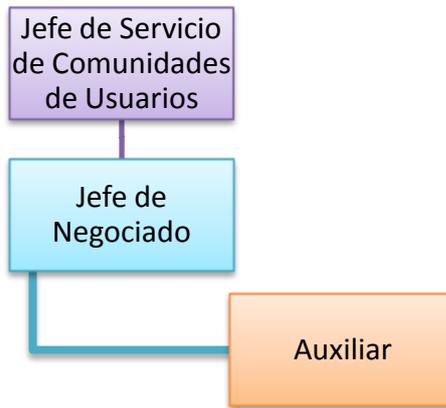


Tenemos que el jefe de Área evaluará tanto a los jefes de servicio como a su secretaria personal.



Los jefes de servicio evaluarán a todos sus dependientes.





5.2. Actuaciones previas

Las actuaciones previas a la implantación del sistema de evaluación del desempeño:

1. Nombrar un responsable y un coordinador del proyecto.
2. Asunción y liderazgo del proyecto por el Comité de dirección y determinación de las consecuencias de la evaluación.
3. Determinar el período y calendario de la evaluación.
4. Determinar el colectivo a evaluar.
5. Elección del modelo y presentación del proyecto al Comité de Dirección
6. Información a los representantes de los trabajadores.
7. Comunicación de la Dirección a todos los implicados, solicitando su colaboración.

1. Nombrar un coordinador del proyecto.

Será el Comisario de Aguas Adjunto, funcionario de grupo A, con más de 12 años trabajando en la Confederación Hidrográfica del Júcar, lo que le da un conocimiento sobre el funcionamiento tanto de la Confederación Hidrográfica del Júcar como de la Comisaría de Aguas.

2. Asunción y liderazgo del proyecto por el Comité de evaluador y determinación de las consecuencias de la evaluación.

Reunido el comité evaluador formado por:

- Comisario de Aguas
- Comisario de Aguas Adjunto
- Jefe de Área de Régimen de Usuarios
- Jefe de Área de Calidad de las Aguas
- Jefe de Área de Gestión del Dominio Público Hidráulico
- Jefe de Área de Gestión Medioambiental

Se determina que la primera evaluación del desempeño tendrá como objetivo la toma de contacto con el procedimiento y la mejora del proceso y no se llevará a cabo ninguna acción sancionadora a la vista de los resultados.

3. Determinar el período y calendario de la evaluación.

El proceso empezará en enero, para contar con la mayor cantidad de presencia laboral posible.

Poner aquí el calendario más detallado y el Project.

4. Determinar el colectivo a evaluar.

Una vez reunido el Comité evaluador, se escoge al Área de Régimen de Usuarios como prueba piloto para el proceso de evaluación del desempeño, dado que es de un tamaño ideal y contiene todos los grupos y niveles.

5. Elección del modelo y presentación del proyecto al Comité de Dirección

El modelo será un sistema mixto de evaluación dado que se pretende tanto optimizar los resultados como fomentar el desarrollo profesional de los funcionarios.

Se elaborará un proyecto con las siguientes características:

- Que sea sencillo de aplicar y no genere burocracia.
- Que se refuerce el desempeño gerencial de los directivos.
- Que contribuya a integrar los objetivos departamentales con los objetivos individuales y el desarrollo de las personas.

6. Información a los representantes de los trabajadores.

Se informa a los sindicatos con representación en la Confederación Hidrográfica del Júcar en una reunión de carácter informativo, también se les insta a participar en la mejora del proceso.

7. Comunicación de la Dirección a todos los implicados, solicitando su colaboración.

Se manda un correo electrónico a todos los integrantes del Área de Régimen de Usuarios, explicándoles que es una prueba piloto sin consecuencias de ningún tipo, que se protegerán los datos y se anima a participar, hacer observaciones.

Se valora su participación.

8. Adaptación de las competencias a la cultura del organismo.

El comité evaluador decide que las competencias a evaluar acordes a los puestos de trabajo y a la cultura del organismo serán:

Subgrupos A1 y A2: se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias y un máximo de 6 de la siguiente lista:

- **Flexibilidad**

Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si los acontecimientos y las necesidades lo requieren.

- **Iniciativa**

Actuar con proactividad, adelantándose a los acontecimientos.

- **Orientación a resultados**

Dirigir los esfuerzos a la consecución de los objetivos

- **Orientación al ciudadano**

Identificar y resolverlas necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que estos tienen fijadas.

- **Planificación**

Programar metódicamente las acciones, tiempos y medios para alcanzar los objetivos.

Subgrupos C1 y C2: se deben seleccionar un mínimo de 2 y un máximo de 5 competencias de la siguiente lista:

- **Competencia técnica y actualización de conocimientos**

Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.

- **Orientación al ciudadano**

Identificar y resolverlas necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que estos tienen fijadas.

- **Trabajo en equipo**

Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientado a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlos a través de reuniones, proyectos comunes, etc.

5.3. Actuaciones iniciales de apoyo

Coordinador

- Realiza seguimiento de cada área
- Informa
 - Evaluadores
 - Todos los implicados

9. Fase de información a implicados

El Comisario de Aguas Adjunto celebra una reunión informativa con los integrantes del Área de Régimen de Usuarios. Les explica detalladamente el proceso y responde a sus dudas. Calma sus temores sobre la privacidad de los resultados.

10. Fase de formación a evaluadores en el diseño de objetivos y en la realización de las entrevistas.

El Comisario de Aguas Adjunto debe formar a los evaluadores (Jefe de Área y Jefes de Servicio), y servirles de apoyo en todo el proceso.

La **fase 10. Fase de formación a evaluadores** es clave para el buen funcionamiento de la evaluación.

Tras explicar el concepto de evaluación del desempeño (ampliamente desarrollado en el capítulo 2 de este proyecto) nos centraremos en el proceso que vamos a seguir aquí:

El sistema de evaluación mixto, qué son los objetivos y cómo se evalúan, qué son las competencias y cómo se evalúan, ponderación de objetivos y competencias para obtener un resultado final.

5.3.1. Competencias

Aunque las competencias se han tenido en cuenta con anterioridad (fase 8), pues se subordinan a la cultura del centro de trabajo, es importante explicar a los evaluadores su significado para que sean capaces de evaluar de una manera óptima.

5.3.2. Objetivos

La realización de la entrevista inicial por parte del evaluador es crucial para el proceso, deben conocerse las competencias antes de acudir a la entrevista pero los objetivos deben consensuarse con el evaluado. Además debe instruirse al evaluador para que aborde la entrevista de una manera correcta.

Los objetivos se consensuarán mediante la metodología SMART explicada en el punto nº 12.

5.3.3. Planificación de la entrevista.

Consejos a tener en cuenta durante la entrevista con el evaluado:

1. No entrar directamente en la evaluación.
2. Situar el objetivo de la evaluación en un marco de mejora de calidad.
3. Comentar la propuesta de asignación de objetivos y competencias.
4. Escuchar con atención al evaluado e incorporar al cuestionario de evaluación lo que se crea conveniente.
5. Hacer un resumen sobre lo tratado y ofrecerse para resolver cualquier duda.
6. Dar las gracias por su colaboración.

5.3.4. Ponderación

La ponderación de los bloques de objetivos y competencias será diferente para niveles altos.

Los puestos de niveles 28, 29 y 30:

- Bloque de objetivos: 65%
- Bloque de competencias: 35%

Los puestos de niveles 26, 24 e inferiores

- Bloque de objetivos: del 60% al 40%
- Bloque de competencias: del 40% al 60%

Tanto los objetivos como las competencias pueden tener un peso distinto en la evaluación, según lo determine el evaluador, por la importancia relativa que tenga cada uno de ellos en el puesto de trabajo.

No obstante la suma e las ponderaciones de todos los objetivos será de 100 y la suma de las ponderaciones de todas las competencias también será de 100.

Las competencias se evalúan del 1 al 5 según:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia.
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia.
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia.
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia.
1	Ha cumplido casi ninguno de los criterios o pautas de la competencia.

La calificación global se obtendrá con la siguiente fórmula:

Donde:

PF= Puntuación final

PGC= Puntuación Global por Competencias

PGO = Puntuación Global Objetivos.

Pc = Ponderación de las competencias

Po = Ponderación de los objetivos.

De acuerdo con la puntuación final obtenida, la calificación global será la que resulte de la tabla siguiente:

DEFINICIÓN	PUNTOS
Excelente	De 4.6 a 5
Superior	De 3.6 a 4.5
Satisfactorio	De 2.6 a 3.5
Parcialmente satisfactorio	De 2 a 2.5
Insatisfactorio	De 1 a 1.9

5.3.5. Tipos de cuestionario

Inicialmente se utilizarán dos cuestionarios diferentes:

Uno para los subgrupos A1 y A2 (anexo III)

Otro para los subgrupos C1 y C2. (anexo III)

Colectivos con cuestionario específico (por ejemplo, las secretarías, personal de mantenimiento u ordenanzas).

11. Sesiones de coordinación con cada departamento o Área.

Al tratarse de un Área solamente no serán necesarias las reuniones de coordinación, puesto que el Comisario de Aguas Adjunto coordinará todo el proceso.

5.4. Ejecución de la prueba

Durante toda la evaluación de la prueba el Comisario de Aguas Adjunto estará presente además de asesorar, llevará un completo registro de todo el proceso, pues debemos recordar que todo lo que suceda nos puede servir para más adelante.

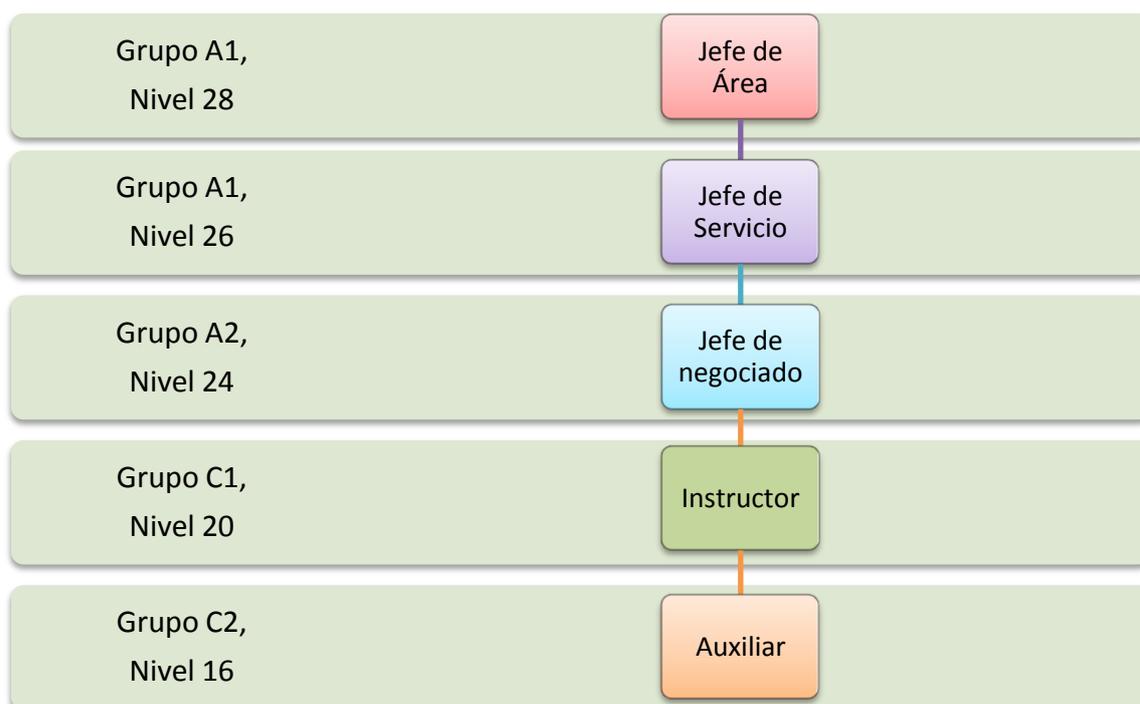
12. Fijación de los objetivos y competencias por parte Del Director General/Subdirector general a los niveles superiores en los cuestionarios de evaluación.

Es fundamental la tutela del coordinador en esta fase para seguir transmitiendo la metodología SMART, sobre todo en lo que se refiere a la alineación de objetivos.

5.4.1. Objetivos

Los objetivos estarán basados en las funciones realizadas por cada uno de los evaluados, es por esto que no se fijan hasta este momento del proceso de evaluación. Nadie mejor que el superior directo del evaluado, el evaluador, conoce las funciones de sus subordinados. Por ello puede dirigir la entrevista hacia objetivos concretos y metas óptimas.

Los objetivos son metas medibles cuantitativamente conforme a un indicador a determinar libremente con arreglo a la metodología SMART.



En este caso se fijarán los siguientes objetivos:

Jefe de Servicio de Régimen sancionador:

- Todos los expedientes sancionadores están resueltos en un máximo de 6 meses.
- Los recursos de reposición son contestados en un máximo de 3 meses.
- Los expedientes con recurso contencioso administrativo son enviados al juzgado en un máximo de un mes desde su petición por el mismo.
- No se ha perdido ningún contencioso por la falta de información/prontitud del Área.
- Participación en al menos un curso de formación durante el año anterior.

Jefe de Servicio de Comunidades de Usuarios:

- Todas las Comunidades de regantes que solicitaron constituirse se han constituido en un máximo de 6 meses desde su solicitud.
- Todos los recursos de alzada presentados han sido resueltos dentro del plazo legal.
- El censo de usuarios se lleva al día.
- La base de datos de direcciones de las comunidades de regantes está actualizada.
- Participación en al menos un curso de formación durante el año anterior.

Jefe de Negociado del Servicio de Comunidades de Usuarios:

- Todas las visitas programadas han sido atendidas.
- Todos los recursos de alzada son contestados en menos de 2 meses.
- Participación en al menos un curso de formación durante el año anterior.

Instructores del Servicio de Régimen Sancionador:

- No tener ningún expediente con más de 2 meses entre las alegaciones y la petición de informe o la consecuente resolución.
- Iniciar los procedimientos sancionadores en un máximo de 15 días desde el informe de Guardería Fluvial o Seprona.
- Participación en al menos un curso de formación durante el año anterior.

Auxiliares del Área:

- Participación en al menos un curso de formación durante el año anterior.
- Llevar el escaneo de documentos al día.
- Tener el correo organizado de forma que se puedan consultar los acuses de recibo.
- Atender telefónicamente a los ciudadanos con diligencia.

13. Realización de las entrevistas iniciales de evaluación por parte del evaluador con sus evaluados.

Debe reunirse con cada uno de sus evaluados por separado para “consensuar” el contenido de su cuestionario de evaluación y firmar el inicio de la evaluación. Se entregará una copia al evaluado. Se utilizará la plantilla del anexo II.

5.4.2. Realización de la entrevista

En la entrevista inicial entre evaluador y evaluado se concretarán los Objetivos a evaluar mediante la metodología SMART.

Recomendaciones para la entrevista:

1. Elegir un lugar privado para la entrevista

2. Convocar al evaluado con antelación
3. Recopilar toda la información que se necesite para la entrevista.
4. Intentar anticipar qué puede ser objeto de debate durante la entrevista.
5. Simular en un borrador el contenido del cuestionario (objetivos y competencias que se incluirán en ese periodo).
6. Enfocar la entrevista como una oportunidad de comunicación.

14. Remisión de una copia de todos los cuestionarios ultimados al coordinador de la prueba piloto para obtener el documento Dirección por Objetivos (DPO)

Cada evaluador debe fijar los objetivos y competencias para cada uno de sus evaluados en el cuestionario de evaluación, teniendo en cuenta la alineación con sus propios objetivos. Es fundamental la tutela del coordinador en esta fase.

15. Remitir una copia de todos los cuestionarios ultimados para obtener el documento Dirección por Objetivos (DPO) del organismo.

Este documento se remitirá al coordinador.

16. Documento DPO

Requiere escribir todos los objetivos ordenadamente según su jerarquización.

17. Realización de entrevistas de seguimiento.

Conviene revisar si el contenido de la evaluación es correcto o si hay que añadir, eliminar o modificar algún objetivo o competencia.

18. Fase de Autoevaluación

Una semana antes de la evaluación final, el evaluado se autoevaluará y entregará el cuestionario a su evaluador.

19. Actuación previa de cada evaluador antes de la entrevista final de evaluación: a la vista del cuestionario del evaluador, incorporará las puntuaciones con las que esté de acuerdo a su cuestionario y se preparará para la entrevista final de evaluación con los datos que haya ido tomando durante el período.

Es importante documentar o argumentar, a ser posible, las posibles discrepancias y buscar todas las anotaciones que se tengan sobre la actuación de la persona a lo largo del periodo de evaluación, para poder reconocer lo bien hecho, dar argumentos sólidos en caso de discrepancia o establecer metas de mejora si es necesario.

20. Entrevista final de evaluación entre evaluador y evaluado para ultimar el cuestionario de evaluación.

Cada evaluador, con toda la información detallada en el apartado anterior, debe reunirse con sus evaluados por separado para ultimar el cuestionario de evaluación y firmar el fin de la evaluación.

21. Atención permanente a consultas y asistencia a evaluadores por parte del responsable del proyecto.

En todos los nuevos sistemas surgen dudas, observaciones y problemas que ayudan a mejorar el propio sistema.

22. Estudio de la percepción de los evaluadores y evaluados durante el proceso y recepción de sus sugerencias de mejora, a través de encuestas y otras técnicas de dinámica de grupos.

El feedback es importante para la mejora del sistema.

23. Informe sobre el resultado de la prueba (datos estadísticos, resultados de encuestas, propuestas para el futuro...)

Se realiza una encuesta de sobre todo el proceso, los resultados se comentan en el apartado de conclusiones.

24. Revisión, en su caso, del modelo para aplicaciones posteriores.

Capítulo 6 Propuestas de actuación y conclusiones

Los resultados de las encuestas se resumen en tres bloques:

6.1. Aspectos relacionados con el procedimiento

Los aspectos relacionados con el procedimiento, la realización de entrevistas, la comunicación y la atención recibida han resultado bien valorados. Ejemplos:

“El proceso ha permitido expresar la opinión sobre las puntuaciones obtenidas” (7,93) y ver en qué se fundamentan (7,03).

“El tiempo dedicado a la evaluación ha sido adecuado y proporcionado” (6,45).

“La información ha sido transmitida correctamente” (7,60).

Se incrementa el conocimiento del jefe sobre las tareas del evaluado (5,68).

El evaluador ha transmitido “el rendimiento que se esperaba” (6,50).

El evaluador ha explicado los objetivos y las competencias adecuadamente (6,75).

El proceso ha aclarado “en qué se puede mejorar” (5,60).

La entrevista se desarrolló “en un buen clima” (8,30).

6.2. Aspectos técnicos

Se detectan algunos aspectos técnicos que habría que mejorar Ejemplos:

Preguntas cerradas:

La afirmación “las competencias fijadas en mi evaluación se entienden y están definidas con claridad” obtuvo tan sólo un grado de acuerdo del 5,03.

La afirmación “la escala de valores de 1 a 5 de las puntuaciones y las definiciones de cada valor son claras y fáciles de entender y de aplicar” obtuvo un grado de acuerdo del 4,38.

La afirmación “en la entrevista se trataron las necesidades de formación y desarrollo” sólo obtiene un grado de acuerdo del 4,85.

Preguntas abiertas. Se incluyen, como propuestas:

Establecer una periodicidad anual.

Mejorar la definición de objetivos.

Establecer el sistema que permita garantizar la equidad de las evaluaciones.

6.3. Conclusiones generales

1. ¿para qué ha servido la evaluación del desempeño?

- Para ordenar y sistematizar el trabajo.
- Para mejorar la comunicación.
- Para que el evaluado sepa qué se espera de él.
- Para motivar.

2. Elementos que han resultado sencillos de aplicar:

- Determinación, clarificación y evaluación de los objetivos.
- La realización de las entrevistas.

3. Dificultades encontradas:

- Determinar y valorar las competencias.
- Adecuación de los objetivos a cambios sobrevenidos.
- Que los baremos de calificación se apliquen con homogeneidad por todos los evaluadores.

4. Soluciones para las dificultades:

- Describir mejor las competencias, buscar pautas, conductas o ejemplos objetivables de las competencias y clarificar los perfiles de competencias de los puestos. Con este fin hemos desarrollado más las competencias en el anexo I.
- Sin perjuicio de asumir como algo consustancial las diferencias en las calificaciones, establecer instancias de supervisión y control de las calificaciones y formar a los evaluadores.

5. Finalmente concluimos que el proceso de la evaluación del desempeño:

- Es un proceso de aprendizaje organizativo.
- El personal ha participado en el proceso de fijación de sus objetivos y metas; por lo tanto, en los resultados de la Dirección General.
- El personal ha visualizado su contribución a esos resultados.

Propuesta Metodológica para la evaluación del desempeño

- Ha mejorado la interacción y comunicación entre jefes y colaboradores.
- Ha clarificado cuáles son los objetivos y responsabilidades que se piden a los empleados.

Capítulo 7 Bibliografía

ALLES, MARTHA ALICIA.: "Desempeño por competencias", Granica S.A., Buenos Aires, 2002

ALLES, MARTHA ALICIA.: "Diccionario por comportamientos", Granica S.A., Buenos Aires, 2004

BECKER, L. J.: "Joint effect of feedback and goal setting on performance" A field study of residential energy conservation" 1978, Journal of Applied Psychology, 63, 428-433

ENGEL, P. Y RIEDMANN, W. "Casos sobre motivación y dirección de personal". Deusto, Bilbao 1987.

GALBRAITH, J.: "Organization Design" Addison-Wesley Mass 1977.

GRENSING, LING: "Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece", en A. Dale Timpe, Plaza y Janes. Barcelona 1989.

HERZBERG, F, MAUSNER, B Y SNYDERMAN, B.: "The motivation to work", John Wiley, Nueva York, 1967

LEIDECKER, JOEL K. Y HALL, JAMES J.: "Motivación: buena teoría, pobre aplicación" en A. Dale Timpe, Plaza y Janes, Barcelona 1989.

LOCKE, E. A.: "Purpose without consciousness: A contradiction". Psycgological Reports 1969, 21, 991-1009.

LOCKE, E. A. Y LATHAM, G. P.;"The application of goal setting to sports" en Journal of Sport Psychology, 1985 7, 205-222.

MASLOW, A. H. "Motivación y personalidad", Diéz de Santos SA, Madrid, 1991

McCLELLAN, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Narcea, Madrid 1989.

McGREGOR, DOUGLAS, "The human side of Enterprise" en MIT Press, Cambridge, 1966

PINDER, CRAIG C.: "Beliefs, expected values, and volunteer work behavior" en Larry F More , Vancouver Volunteer Centre, Canada 1985.

PORTER, LYMAN W y LAWLER, EDUARD E: "Managerial Attitudes and Perfomance" Richard D. Irwin, Hommewood, 1968.

VROOM, V: "Work and Motivation" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964

Anexo I: Competencias

A continuación se desarrollan las competencias a evaluar.

Se trata de una escala acumulativa: la definición de cada grado lleva implícitas todas las manifestaciones positivas de los niveles inferiores.

7.1. Competencias para los grupos A1 y A2

7.1.1. Competencia Técnica Y Actualización De Conocimientos

Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.

- Está al día respecto a los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo.
- Posee una disposición favorable, en cuanto a los cursos de formación que se proponen.
- Se encuentra actualizado sobre las novedades de su ámbito de actuación.
- Se forma por medio de documentación, lecturas, revistas o consultas a expertos.
- Incorpora a su trabajo aquellos conocimientos que va adquiriendo.
- Comparte sus conocimientos con otras personas de la organización y se preocupa por formar a otros miembros del equipo.

7.1.2. Flexibilidad

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

GRADO A

- Tiene un conocimiento de la Administración y de su área que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto, de prioridades y de relaciones.
- Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos con el fin de adaptarse o adaptarlos con de acuerdo con las circunstancias.
- Modifica los objetivos de la organización rápidamente, según los cambios externos.
- Evalúa la necesidad de efectuar cambios de estrategia ante nuevos retos o requerimientos.

- Adapta la marcha de los proyectos en función de las perspectivas actuales y potenciales.
- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve actitudes flexibles en sus colaboradores y les brinda coaching para que sean a su vez promotores de la flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.

GRADO B

- Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o acciones de sus grupos de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
- Toma decisiones basándose en el análisis de situación y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos directivos.
- Adapta sus comportamientos a las situaciones o personas en función de la calidad y eficiencia buscados.
- Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar procesos y relaciones.
- Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con las situaciones planteadas.

GRADO C

- Comprende rápidamente los cambios de situación contexto, en la medida en que sus superiores lo mantienen informado.
- Aplica con criterio las normas adecuadas a cada situación para alcanzar los objetivos organizacionales.
- General respuestas innovadoras y prácticas cuando las circunstancias así lo exigen.
- Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.
- Promueve la integración de ideas y criterios diversos en aras de objetivos de mejora.

GRADO D

- Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.
- Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura.
- Percibe los cambios de situación o contexto.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales.
- Aplica adecuadamente las normas organizacionales, según cada situación y teniendo en cuenta las sugerencias de sus superiores.

NO DESARROLLADA

- Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.
- Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin haber tenido tiempo de comprender correctamente la situación.

- Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o ámbitos cambiantes.
- Su postura es rígida ante la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Tiene escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas en situaciones variadas o cambiantes.
- Suele resistirse a incorporar ideas o criterios distintos de los propios.
- Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida y eficazmente frente a las demandas del medio.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o de aprendizaje de su gente.
- Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios.

7.1.3. Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su actuación. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

GRADO A

- Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción.
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás.
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.
- Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo.
- Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Da ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.

GRADO B

- Aplica distintas formas de trabajo con una visión a medio plazo.
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir a corto plazo.
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuanta con la información y el tiempo necesarios.
- Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.
- Promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas.

GRADO C

- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir a corto plazo.
- Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúede la misma forma.
- Es consultado por sus colaboradores en casos que requieren su capacidad de decisión y de analizar problemas.

GRADO D

- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
- Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas.

No la desarrolla

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.
- Tienen dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

7.1.4. Motivación

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

GRADO A

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios a partir de lo cual se transforma en su paladín.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos, y lo motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos y la búsqueda constante de la mejora de la calidad y la eficiencia.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

GRADO B

- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar las acciones correctivas oportunas.
- Cumple con sus compromisos profesionales y personales.

GRADO C

- Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.

GRADO D

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos.
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa.
- Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
- Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.
- Usualmente cumple con lo que promete.

NO DESARROLLADA

- No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.
- No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
- Trabaja orientado por los objetivos de la empresa sin sentirse identificado con ellos.
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.
- Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención.
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia sin cuestionar ni adherir.
- Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
- No participa, ni aporta ideas o soluciones.
- No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuándo obstaculiza el trabajo de los demás.

7.1.5. Orientación A Resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del ciudadano y mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos los niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADO A

- Organiza Áreas/Unidades que aprenden y mejoran continuamente.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los ciudadanos.
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

- Brinda apoyo y da ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los ciudadanos.
- Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.
- Fija para sí y para los demás los parámetros a alcanzar, y orienta su manera de trabajar para lograr superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

GRADO B

- Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Da orientación y feedback a su gente acerca de su desempeño.
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
- Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores.

GRADO C

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del ciudadano y las ventas.
- Capacita y entrena y da orientación a quienes se o solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.
- Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar la performance (profesional y grupal) esperada.
- Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzado.

GRADO D

- Realiza bien su trabajo y facilita en el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados.

- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida del tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.
- Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla y ayuda a lograr su cumplimiento.
- Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.
- Genera información para el control de la gestión.

NO DESARROLLADA

- Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina.
- Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen.
- Se resiste a los cambios en procesos o servicios, aunque comprenda que están orientados a la mejora de resultados.

7.1.6. Orientación Al Cambio/Creatividad

Es la habilidad de comunicar una visión de estrategia de la organización, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos; consigue que la organización afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

GRADO A

Comunica en los altos niveles de la compañía su visión de la estrategia, presentándola como posible y deseable para todos, inclusive los superiores.

- Promueve su visión en todos los niveles, creando motivación y compromiso.
- Actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos.
- Consigue que la organización afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.
- Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario.

GRADO B

- Logra el compromiso y apoyo de los superiores para los cambios y propuestas en la mayoría de los casos.
- Su visión genera aceptación por parte de los superiores.

- Genera nuevos emprendimientos cuando las condiciones se lo permiten.
- Propone ideas innovadoras como alternativa ante situaciones críticas.

GRADO C

- La visión que propone no siempre obtiene el grado de adhesión y apoyo necesario.
- Logra el compromiso y apoyo de los superiores en situaciones críticas o cuando el resultado está garantizado por otras experiencias.
- Está atento a las propuestas innovadoras y trata de mantenerse actualizado.
- Tiene dificultades para conseguir recursos suficientes para implementar los cambios.

NO DESARROLLADA

- Rara vez su visión recibe apoyo por parte de los superiores.
- No comunica claramente su visión y por ello no logra impactar a los superiores para generar su adhesión.
- Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.
- Sus propuestas de cambio suelen llegar a destiempo.

7.1.7. Orientación Al Ciudadano

Implica un deseo de ayudar o servir a los ciudadanos, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del ciudadano final a quien van dirigidos los esfuerzos de la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un ciudadano real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del ciudadano para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

GRADO A

- El cuidado del ciudadano forma parte siempre de su estrategia, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su equipo, considerando las necesidades de los ciudadanos.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de ciudadanos internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación de largo plazo con el ciudadano.
- Incluye la relación con el ciudadano el conocimiento y la preocupación.
- Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de ciudadanos.

GRADO B

- Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los ciudadanos.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los ciudadanos, tanto internos como externos.
- Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los ciudadanos.
- Ayuda a los ciudadanos a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
- Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al ciudadano interno.

GRADO C

- Está disponible para los ciudadanos.
- Responde a las demandas de los ciudadanos brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los ciudadanos que se acercan a la oficina.
- Atiende personalmente a algunos ciudadanos especiales para mantener la vía de comunicación abierta.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos.

GRADO D

- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los ciudadanos.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- Atiende a cada ciudadano con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
- Es paciente y tolerante aun en situaciones complejas.
- Comprende que el ciudadano es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.

NO DESARROLLADA

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los ciudadanos.
- Está desinformado respecto de las necesidades o problemas actuales o potenciales de los ciudadanos.
- Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los ciudadanos.
- No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los ciudadanos.
- Le molesta estar en contacto con los ciudadanos y con sus demandas o necesidades.

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando a la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

GRADO A

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.
- Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.
- Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.
- Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo.
- Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento.
- Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.

GRADO B

- Es metódico, sistemático y organizado.
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que corresponda.
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.
- Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento fijando las fechas para cada tarea.
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- Establece prioridades y plazos para cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.

- Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.

GRADO C

- Formula objetivos racionales para los plazos determinados.
- Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.
- Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
- Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
- Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.

GRADO D

- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
- Planea sus tareas a corto plazo.
- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
- Administrar sus recursos con cuidado.
- Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

NO DESARROLLADA

- Tiene poco claras las metas y objetivos del área y de su puesto.
- Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado.
- Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas.
- No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando.
- No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades.
- No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos.
- Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto.
- Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

7.1.9. Rapidez De Reacción

Actuar con diligencia.

- Resuelve los asuntos con celeridad, sin demora y con eficacia.
- Ante situaciones urgentes e imprevistas, mantiene el control propio y el de su equipo.
- Ante situaciones de estrés o que exigen mayores esfuerzos, proporciona una respuesta profesional.

7.1.10. Resolución De Problemas

Encontrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.

- Busca la causa que ha podido provocar un determinado problema.
- No deja que los problemas eventuales paralicen su acción.
- Afronta con serenidad los problemas y es tenaz en la búsqueda de su solución.
- Encuentra el equilibrio entre la solución idónea y los plazos para cada uno de los problemas con los que se enfrenta.
- Pone todos los medios para que, en futuras ocasiones, no vuelvan a producirse problemas.

7.1.11. Toma De Decisiones

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nueva oportunidades o soluciones de los problemas.

GRADO A

- Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Elabora planes de contingencia.
- Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.
- Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia.

GRADO B

- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta con la información y el tiempo necesarios.
- Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.
- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de medio plazo.

GRADO C

- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran surgir en el corto plazo.
- Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
- Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.

GRADO D

- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan y , o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
- Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le consultan y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas.

NO DESARROLLADA

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

7.1.12. Trabajo En Equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo puesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia se efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno del Área o Unidad, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su Área/Unidad.

GRADO A

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
- Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el Área a la que pertenezcan.

- Apoya el desempeño de otras Áreas de la Organización y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

GRADO B

- Anima y motiva a los demás.
- Desarrolla el espíritu de equipo.
- Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.
- Resuelve los conflictos de su equipo.

GRADO C

- Solicita opinión de los miembros de su equipo.
- Valora las ideas y experiencias ajenas.
- Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
- Promueve la colaboración entre equipos.
- Valora las contribuciones ajenas, aún cuando se plateen diferentes puntos de vista.

GRADO D

- Coopera en las actividades comunes.
- Participa con entusiasmo en el grupo.
- Apoya las decisiones de su equipo.
- Realiza la parte del trabajo que le corresponde.
- Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los demás que los afectan.
- Comparte información.

No desarrollada.

- Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.
- Trabaja mejor de forma individual.
- Prioriza sus objetivos personales con relación a los del equipo o la organización.
- Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances.
- Es receloso de los logros de los demás; es competitivo.
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.

7.2. Competencias subgrupos C1 y C2

7.2.1. Competencia Técnica Y Actualización De Conocimientos

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

GRADO A

- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
- Se mantienen al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos.
- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos o externos.

GRADO B

- Es un experto en su tema.
- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los ciudadanos.
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes (internos o externos).

GRADO C

- Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.
- Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio en el futuro.
- Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.
- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.
- Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean para resolver las necesidades de los clientes.

GRADO D

- Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.
- Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías sólo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.
- Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere.
- Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.

NO DESARROLLADA

- Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y mediocre.
- Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad.
- No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la organización, ni en los clientes (internos o externos).
- No resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad.
- Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes internos y externos. No remite sus problemas a alguien con mayor especialización en el tema.
- En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver.

7.2.2. Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.

GRADO A

- Está atento a los sucesos del entorno que podrían impactar tanto en el proyecto en el que se encuentra trabajando como en la organización en su totalidad.
- Se predispone a adoptar ritmos acelerados de trabajo, modificando la planificación de su tarea cuando así lo requiere la situación.
- Se adelanta con éxito y propone rumbos alternativos de acción con creatividad antes posibles cambios en las condiciones iniciales de trabajo.
- Se adapta con gran facilidad a todo tipo y estilo de relaciones interpersonales, en todos los niveles, pudiendo acordar con ellos para el cumplimiento de los objetivos comunes.

- Abandona con rapidez viejos modelos de acción o conocimientos que resultan inadecuados ante la nueva realidad, y es impulsor dentro de la organización de acciones de capacitación basadas en el análisis de las necesidades del contexto.
- Es consultado permanentemente por sus colaboradores ante nuevos requerimientos del entorno que cambien el rumbo habitual de las tareas pues siempre tiene respuestas atinadas.

GRADO B

- Se hace cargo de tareas que nos usuales en su rutina de trabajo siempre que sea necesario para el logro de los objetivos de su área.
- Responde con rapidez ante nuevas asignaciones a pesar de estar involucrado en otras tareas.
- Realiza cambios atinados en la organización de su trabajo, para responder a nuevas exigencias de los clientes.
- Visualiza sin dificultad las nuevas prioridades, para lograr hacer frente a imprevistos o cambios vertiginosos.
- Se relaciona exitosamente con sus colaboradores, compañeros y clientes directos.
- Impulsa a toda su área a estar siempre dispuesta y preparada para afrontar cambios, para lo cual se ocupa de la permanente actualización de sus colaboradores.

GRADO C

- Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo.
- Puede implementar cambios en su área si cuenta con el apoyo directo de su superior, quien le provee de las herramientas necesarias para dicha tarea.
- Logra modificar los procesos cuando el entorno así lo requiere, si cuenta con alternativas pautadas de acción.
- Se adapta a los nuevos requerimientos de sus clientes tomando de modelo las políticas y procedimientos establecidos por la organización o sus superiores.
- Ante el surgimiento de algún imprevisto en el proceso habitual de trabajo, recurre a la orientación de su superior para organizar las acciones necesarias en su área y mantenerse alineado con el organismo.
- Tiene adecuada integración con sus compañeros y se acomoda a los cambios de estructura del equipo de trabajo, de acuerdo con lo que se le requiere.

GRADO D

- Logra establecer un diálogo cordial con sus interlocutores, estableciendo lazos eficientes en el ámbito de trabajo más directo.
- Sólo cuando los hechos alcanzan ciertos límites puede modificar su postura inicial y trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones.
- Necesita de algún tiempo para acomodarse a nuevos colaboradores o clientes.
- Mantiene los modelos conocidos de trabajo que le resultaron exitosos en el pasado.

NO DESARROLLADA

- Se conduce con obstinación ante la necesidad de hacer modificaciones en las condiciones iniciales del proyecto al que está asignado.
- Mantiene una actitud intransigente ante las sugerencias de sus colaboradores o superiores.
- Obstaculiza del ritmo de trabajo invirtiendo el tiempo y las energías en defender su opinión frente a la de los demás.
- Genera permanentemente conflictos en su área, que se hacen extensivos a la organización, por mantener una relación unidireccional en el intercambio de opiniones con colaboradores y clientes.
- Trabaja guiándose por viejas pautas y sistemas, sin hacer uso de las nuevas herramientas disponibles en la organización.
- No responde den los tiempos adecuados a las necesidades de los clientes.

7.2.3. Orientación al ciudadano

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se la diferencia de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Estar comprometido con la calidad, esforzándose por una mejora continua.

GRADO A

- Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- Actúa optimizando el tiempo y forma el servicio brindado y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes.
- Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales.
- Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.
- Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus servicios.
- Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes trabajando con ellos.
- Analiza información sobre quejas y reclamaciones y toma decisiones orientadas a revertirlos a la mayor brevedad posible.
- Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas.
- Supera los estándares esperados de los servicios que brinda al cliente.

GRADO B

- Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes.
- Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas.
- Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios brindados por su área.
- Mejora continuamente los estándares de calidad de los servicios brindados desde su sector.
- Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes de forma permanente.

GRADO C

- Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
- Atiende cordialmente a todos los clientes.
- Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene el organismo.
- Está disponible para consultas y reclamaciones.
- Chequea periódicamente el grado de satisfacción del cliente.

GRADO D

- No tiene buena comunicación con los clientes.
- No es flexible ante los distintos tipos de demandas.
- Se desentiende de las necesidades del cliente, no atiende quejas ni reclamaciones.
- Confunde las demandas de los clientes.
- Es desatento con los clientes.
- Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y forma.
- No evalúa el grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios brindados.

7.2.4. Resolución de problemas

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras.

GRADO A

- Tiene un profundo conocimiento de los problemas de sus clientes.
- Investiga a fondo las necesidades de sus clientes y sus problemas, y estudia otras variables de tipo económico y social.
- Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas complejos de los clientes, y en base a ello desarrolla soluciones creativas efectivas.
- Se anticipa a posibles problemas y situaciones del cliente no explícitas, que requieren alto grado de creatividad y visión de futuro y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos.
- Logra los más altos niveles de satisfacción en sus clientes.

GRADO B

- Conoce bien los problemas de sus clientes.
- Investiga y aclara los requerimientos de los clientes.
- Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo dificultades no evidentes.
- Desarrolla por si mismo enfoques complejos y no existentes previamente para resolver los problemas de sus clientes.

GRADO C

- Mejora sus conocimientos acerca de los clientes en la medida en que se le acerca información.
- Investiga acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Desarrolla soluciones que no requieren un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares conocidas.

GRADO D

- Tiene un conocimiento adecuado acerca de los problemas de los clientes.
- Comprende los requerimientos de los clientes cuando le son explicados.
- Se anticipa a problemas futuros de los clientes más conocidos o habituales.

7.2.5. Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

GRADO A

- Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.

- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo en tiempo y forma.

GRADO B

- Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.
- Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales.
- Escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del grupo.
- Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo.
- Cooperar con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Realiza aportes importantes para el logro de los resultados generales.
- Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales.

GRADO C

- Pone los objetivos del grupo por encima de los personales.
- Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.
- Sus opiniones son aceptadas por el grupo.
- Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.
- Realiza aportes importantes para los resultados del equipo.
- Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del grupo.

GRADO D

- Antepone los objetivos personales a los del equipo.
- Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal se poco notoria.
- Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas.
- No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pares.

Propuesta Metodológica para la evaluación del desempeño

- Se encierra en si mismo; se aísla del grupo.
- Sus comentarios tienen poco impacto dentro del equipo.
- Crítica pero no aporta; sus comentarios son negativos o poco constructivos.
- Se exalta fácilmente y discute, propiciando un mal clima en el grupo.

Anexo II: Cuestionario inicial

Autoevaluación de los objetivos consignados en el cuestionario de evaluación:

OBJETIVOS	COMENTARIOS SOBRE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	PUNTUACIÓN
Copiar objetivo 1	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar objetivo 2	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar objetivo 3	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar objetivo 4	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar objetivo 5	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.

Autoevaluación de las competencias consignadas en el cuestionario de evaluación:

COMPETENCIAS	COMENTARIOS SOBRE EL GRADO DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS	PUNTUACIÓN
Copiar competencia 1	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar competencia 2	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar competencia 3	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar competencia 4	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.
Copiar competencia 5	(Espacio reservado para el evaluado)	(Espacio reservado para el evaluado) (Espacio reservado para el evaluador) <input type="checkbox"/> Existe acuerdo con el evaluado. <input type="checkbox"/> Pendiente de tratar en la entrevista de evaluación.

Anexo III: Cuestionario de evaluación

 <p>GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA</p>	<p>SECRETARIA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS</p>																																			
<p>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2011 (SUBGRUPOS A1 Y A2)</p>																																				
<p>ADVERTENCIA ENTREVISTA INICIAL: El cuestionario original se quedará en poder del evaluador. De él se realizarán dos copias, una que se entregará al evaluado y otra que se enviará a la coordinadora de la prueba de ED.</p> <p>ADVERTENCIA ENTREVISTA FINAL (enero de 2012): Sobre el cuestionario original (en poder del evaluador) se realizará la evaluación final, que será remitida a la coordinadora de la prueba de E.D.</p>																																				
<p>DATOS DEL EVALUADO:</p>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">NOMBRE Y APELLIDOS</th> <th style="width: 30%;">PUESTO</th> <th style="width: 10%;">NIVEL</th> <th style="width: 30%;">SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD																																
NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD																																	
<p>DATOS DEL EVALUADOR:</p>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">NOMBRE Y APELLIDOS</th> <th style="width: 30%;">PUESTO</th> <th style="width: 10%;">NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL																																	
NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL																																		
<p>I. APRECIACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (*):</p>																																				
<p>Ponderación del bloque de objetivos (ver Anexo II.A)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> </tr> </table>	%																																		
%																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 55%;">OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL</th> <th style="width: 10%;">PUNTUACIÓN A(**)</th> <th style="width: 10%;">PONDERACIÓN B</th> <th style="width: 20%;">VALOR GLOBAL A x B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td> </td> <td style="text-align: center;">100</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Nº	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B																										TOTAL			100	
Nº	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B																																
TOTAL			100																																	
<p>(*) En este bloque deben consignarse los objetivos del puesto que se relacionan con los que figuran en el Plan estratégico, con los de la subdirección/unidad o con los objetivos de cada puesto de trabajo.</p> <p>(**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.</p>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 55%;">MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)</th> <th style="width: 10%;">PUNTUACIÓN A(***)</th> <th style="width: 10%;">PONDERACIÓN B</th> <th style="width: 20%;">VALOR GLOBAL A x B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td> </td> <td style="text-align: center;">100</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Nº	MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A(***)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B											TOTAL			100																
Nº	MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A(***)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B																																
TOTAL			100																																	
<p>(***) En el supuesto de incluir objetivos nuevos, de eliminar o de redefinir objetivos en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar los objetivos suprimidos, redefinir los que son corregidos e incluir los nuevos objetivos, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.</p>																																				
<p>ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS:</p>																																				

 <p>GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA</p>	<p>SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS</p>		
<p>II. APRECIACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (*) Ponderación del bloque de competencias (ver Anexo II.A)</p>			
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">%</td> <td style="width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		%	
%			
COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B
TOTAL		100	
<p>(*) La definición de las competencias figura en el Anexo I. Se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias, no existiendo límite máximo de selección (se aconseja un máximo de 8).</p> <p>(**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.</p>			
MODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B
TOTAL		100	
<p>(***) En el supuesto de incluir competencias nuevas o de eliminar competencias en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar las competencias eliminadas e incluir las nuevas competencias, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.</p>			
<p>ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:</p>			
<p>III. CALIFICACIÓN GLOBAL:</p>			
PUNTUACIÓN FINAL	CALIFICACIÓN GLOBAL		
<p>Para obtener la puntuación final y la calificación global, siga las instrucciones contenidas en el apartado B.3. del ANEXO II</p>			

 <p>GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA</p>	<p>SECRETARIA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCION GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PUBLICAS</p>																
<p>IV. ACCIONES DE MEJORA:</p>																	
<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="301 633 796 674">ACCIÓN</th><th data-bbox="796 633 906 674">PLAZOS</th><th data-bbox="906 633 1345 674">OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="301 674 796 714"></td><td data-bbox="796 674 906 714"></td><td data-bbox="906 674 1345 714"></td></tr><tr><td data-bbox="301 714 796 754"></td><td data-bbox="796 714 906 754"></td><td data-bbox="906 714 1345 754"></td></tr><tr><td data-bbox="301 754 796 795"></td><td data-bbox="796 754 906 795"></td><td data-bbox="906 754 1345 795"></td></tr><tr><td data-bbox="301 795 796 831"></td><td data-bbox="796 795 906 831"></td><td data-bbox="906 795 1345 831"></td></tr></tbody></table>			ACCIÓN	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)												
ACCIÓN	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)															
<p>V. COMENTARIOS DEL EVALUADO:</p>																	
<div style="border: 1px solid black; height: 119px;"></div>																	
<p>Firma del evaluado al inicio del periodo de evaluación:</p>	<p>Fecha:</p>																
<p>Firma del evaluador:</p>	<p>Fecha:</p>																
<hr/>																	
<p>Firma del evaluado de la entrevista de seguimiento:</p>	<p>Fecha:</p>																
<p>Firma del evaluador:</p>	<p>Fecha:</p>																
<hr/>																	
<p>Firma del evaluado al final del periodo de evaluación:</p>	<p>Fecha:</p>																
<p>Firma del evaluador:</p>	<p>Fecha:</p>																