



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



**PROPUESTA DE ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONCEJALÍA DE BIENESTAR SOCIAL, EDUCACIÓN Y DEPORTE DEL AYUNTAMIENTO DE VALENCIA.**

**TFC DIPLOMATURA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**ALUMNO: RAFAEL GOZALBO GONZÁLEZ.**

**TUTOR: JOSÉ CARLOS DE BARTOLOMÉ CENZANO.**

# ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1	RESUMEN.....	6
1.2	OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	7
1.3	OBJETIVOS:.....	9
2.	ANTECEDENTES. DERECHO COMPARADO. SITUACIÓN EN DISTINTOS PAÍSES DEL ENTORNO. .....	11
2.1	DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO LOCAL A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN NUESTRO PAÍS.....	11
2.2	LA SITUACIÓN EN DISTINTOS PAÍSES DEL ENTORNO.....	14
2.2.1	REINO UNIDO.....	15
A)	EL PRP EN INLAND REVENUE.....	15
B)	EL PRP EN EL SERVICIO DE EMPLEO BRITÁNICO.....	17
D)	EL PRP EN DOS HOSPITALES AUTÓNOMOS (TRUST HOSPITALS).....	20
E)	LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS BRITÁNICOS.....	21
2.2.2	DINAMARCA.....	22
2.2.3	FINLANDIA.....	24
2.2.4	FRANCIA.....	27
2.2.5	ITALIA.....	29
2.2.6	ALEMANIA.....	32
3.	MARCO NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	36
3.1	CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978.....	36
3.2	ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO.....	37
3.3	LEY 10/2010, DE 9 DE JULIO, DE LA GENERALITAT, DE ORDENACIÓN Y GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA VALENCIANA.....	39
4.	DESARROLLO.....	42
4.1	CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
4.2	SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	43
4.2.1.	MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS.....	44
4.2.2	MÉTODOS BASADOS EN COMPETENCIAS.....	49
4.2.3	MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS.....	54
4.2.4	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	57
4.2.5	EL MODELO MIXTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	61

4.3 LA SECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONCEJALÍA DE BIENESTAR SOCIAL, EDUCACIÓN Y DEPORTE DEL AYTO. DE VALENCIA. ....	63
4.4 ACTORES INTERVINIENTES. ....	67
4.5 INTERVENCIONES QUE SE PREVÉN.....	68
4.6 PRIMERAS ACCIONES DE REFUERZO. ....	73
4.6.1. PLANTEAMIENTO DE LA ENTREVISTA. ....	74
4.6.2 ESTABLECIMIENTO DE LA PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LAS COMPETENCIAS. ....	75
4.7 REALIZACIÓN DE LA PRUEBA. ....	76
4.7.1 OBJETIVOS. ....	77
4.7.2 REALIZACIÓN ENTREVISTA. ....	78
5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES. ....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXO I: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS. ....	93
ANEXO II: MODELO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL.....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ventajas de la evaluación del desempeño.....	43
Gráfico 2: Ejemplo de método de escalas mixtas.....	46
Gráfico 3: Ejemplo de formulario para el método de distribución forzada .....	48
Gráfico 4: Ficha de evaluación del desempeño usando el método del incidente crítico. ....	50
Gráfico 5: Ejemplo de escala de estimación anclada a conducta. ....	52
Gráfico 6: Ejemplo de escala de observación conductual en un servicio de atención al ciudadano. ....	54
Gráfico 7: Esquema Administración por objetivos dentro de una organización.....	58
Gráfico 8: Elementos integradores de un sistema de gestión de desempeño. ....	62
Gráfico 9: Organigrama de la Concejalía de Bienestar Social .....	64
Gráfico 10: Funciones del comité evaluador.....	68
Gráfico 11: Metodología SMART .....	77
Gráfico 12: Concepto de potencial.....	82
Gráfico 13: ¿Cuándo una persona posee potencial?.....	83
Gráfico 14: El plan de carrera individual .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Justificación de las asignaturas relacionadas con la elaboración del TFC.....	7
Tabla 2: Evaluación por método de escalas gráficas.....	45
Tabla 3: Actividades realizadas por la sección administrativa.....	65
Tabla 4: Descripción de la plantilla de la sección administrativa. Año 2014. ....	66
Tabla 5: Presupuesto Delegación Bienestar Social Año 2014. ....	67
Tabla 6: Calificación en función del cumplimiento de una competencia. ....	75
Tabla 7: Calificación final obtenida en función de la puntuación asignada.....	76

# **1. INTRODUCCIÓN.**

## **1.1 RESUMEN.**

Con el presente trabajo se pretende poner de relieve la necesidad de evaluar el desempeño en la Administración Pública. La evaluación del desempeño ya hace años que se implanta de manera habitual en el sector privado, sobre todo en las grandes corporaciones. Sin embargo, es en el sector público donde más carencias hay en su aplicación.

No obstante, hoy en día cada vez hay una mayor presión social para que se mida el rendimiento de la gente que trabaja para el sector público. Debido sobre todo al contexto de crisis económica en el que nos encontramos la gente demanda cada vez más mayores dosis de eficiencia y ello sólo puede conseguirse si se sabe utilizar de forma eficiente los recursos públicos.

Los recursos públicos serán utilizados de forma eficiente si quienes los manejan/utilizan son personas competentes, es decir si se cuenta con los recursos humanos adecuados. Para ello es necesario aplicar la evaluación del desempeño. Todo ello va unido a la necesidad de transparencia exigida por parte de la ciudadanía hacia la forma de trabajar del personal al servicio de las Administraciones Públicas, puesto que el ciudadano es su legítimo propietario.

Los ciudadanos percibirán una mayor legitimidad institucional en la Administración Pública si ésta rinde adecuadamente en su día a día. El ciudadano debe constatar que los servicios públicos son de calidad y van mejorando continuamente y que son tenidas en cuenta sus preferencias.

En esta línea, el Estatuto Básico del Empleado Público aprobado en 2007 ya dio a entender en su exposición de motivos que el empleo público tenía que ser regulado teniendo presente que se trata de ofrecer servicios ofrecidos a los ciudadanos que deben responder al interés general, y que la finalidad primordial de cualquier reforma en esta materia debe ser mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración, por ello en su artículo 20 ya introdujo la evaluación del desempeño, afirmando que “Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados”.

En este trabajo se va a procurar establecer un sistema de evaluación del desempeño en una administración pública local ya que el nivel local es el más cercano a los ciudadanos. En este caso se trata del Ayuntamiento de Valencia y más concretamente aplicándolo a la Sección Administrativa de la Concejalía de Bienestar Social, Educación y Deporte.

Se trata de establecer unos objetivos mínimos que deberían ser cumplidos por el personal adscrito a dicha sección, puesto que estos objetivos mínimos son indispensables para poder hablar propiamente de un servicio de calidad por parte de dicha sección administrativa.

A partir de ahí se establecerán unos indicadores que deberán medir de forma fehaciente si los objetivos se cumplen o no o si se está muy lejos de ellos. Mediante estos indicadores se establecerá de forma objetiva si el personal está cualificado/ es competente para trabajar ahí.

También se establecerá la forma de poder revisar los resultados en el tiempo para ver si se ha ido a mejor o peor y poder tomar las medidas oportunas.

A lo largo del trabajo se hará referencia a la normativa aplicable, así como las conclusiones obtenidas y la bibliografía empleada para su realización.

## **1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.**

El objeto del TFC es el análisis de la sección administrativa de la Concejalía de Bienestar Social, Educación y Deporte del Ayuntamiento de Valencia para conocer su estructura y sus métodos de funcionamiento y a partir de ahí detectar posibles mejoras en rendimiento mediante la implantación de un sistema de evaluación del desempeño.

Respecto de las asignaturas de la Diplomatura de GAP cuyo contenido es útil para hacer este trabajo, se pueden mencionar las siguientes:

**Tabla 1: Justificación de las asignaturas relacionadas con la elaboración del TFC**

<b>Capítulo del TFC</b>	Capítulos II y III
Asignaturas relacionadas	Derecho Constitucional I y II
Breve justificación	La asignatura troncal Derecho Constitucional es esencial para adquirir y entender los principios y valores constitucionales, que deben ser la base principal de la actuación de la Administración Pública, así como del personal al servicio de ella. Ninguna norma puede contravenir el contenido de la Constitución al estar situada en la cúspide del ordenamiento jurídico

<b>Capítulo del TFC</b>	Capítulos II y III
Asignaturas relacionadas	Derecho Autonómico y Local
Breve justificación	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. Como estamos inmersos en un Estado autonómico hay que tener en cuenta las particularidades de las diversas leyes autonómicas y locales cuando se pretende analizar una administración pública.
<b>Capítulo del TFC</b>	Capítulos II y III
Asignaturas relacionadas	Estructuras Políticas/Administración Pública
Breve justificación	La asignatura troncal Estructuras Políticas/Administración Pública, nos explica los puntos a favor y en contra de la burocracia y las posibles formas de modernización de la administración para aplanar las estructuras administrativas y reducir el distanciamiento entre los mandos ejecutivos, los intermedios y los operativos.
<b>Capítulo del TFC</b>	Capítulos II, III y IV
Asignaturas relacionadas	Derecho Administrativo I y II
Breve justificación	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.



<b>Capítulo del TFC</b>	Capítulos II, III y IV
Asignaturas relacionadas	Gestión Administrativa I, II y III
Breve justificación	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.
<b>Capítulo del TFC</b>	Todo el TFC
Asignaturas relacionadas	Dirección de Organizaciones
Breve justificación	Nos enseña 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.
<b>Capítulo del TFC</b>	Todo el TFC
Asignaturas relacionadas	Información y Documentación Administrativa I y II
Breve justificación	Las asignaturas troncales Información y Documentación Administrativa I y II, sirven 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 sirve para aprender a usar y detallar correctamente la bibliografía consultada.

### 1.3 OBJETIVOS:

Mediante este trabajo se persiguen los siguientes objetivos:

-Conocer cuál es la estructura administrativa existente en la sección administrativa de la de la Concejalía de Bienestar Social, Educación y Deporte del Ayuntamiento de Valencia.

-Introducir una serie de indicadores que puedan resultar apropiados para medir el rendimiento en dicha sección a fin de configurar un sistema de gestión de evaluación del desempeño para los trabajadores.

-Establecer una propuesta metodológica para evaluar el desempeño.

-Ante todo, mejorar la eficiencia de los trabajadores, conseguir cumplir con los objetivos de dicha sección con el mínimo coste posible.

## **2. ANTECEDENTES. DERECHO COMPARADO. SITUACIÓN EN DISTINTOS PAÍSES DEL ENTORNO.**

En este apartado se pretende en primer lugar repasar de forma breve cómo surgió la figura del funcionario público a nivel local en nuestro país y cuál ha sido su evolución jurídica hasta el momento incluyendo el surgimiento de la evaluación del desempeño.

A continuación se hará una comparación de cuál es la situación con respecto a los países del entorno en materia de evaluación del desempeño en la Administración Pública.

### **2.1 DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO LOCAL A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN NUESTRO PAÍS.**

En cuanto a los precedentes institucionales del empleo público a nivel local hay que remontarse en primer lugar al 9 de marzo de 1924 cuando se publicó en la Gaceta de Madrid el llamado “Estatuto Municipal” surgido de manos de Calvo Sotelo que por aquel entonces era director general de Administración del Directorio Militar de Primo de Rivera.

El Estatuto de Calvo Sotelo es conocido por la creación de los “Cuerpos Nacionales”. Además regula lo que denominaba “empleados municipales en general”, funcionarios técnicos, “empleados administrativos” así como el grupo de “subalternos y obreros”.

Así pues ya en 1924 tiene lugar el primero intento de profesionalizar una parte considerable de la burocracia local reglamentando su acceso mediante una norma establecida formalmente y se garantiza una cierta independencia a puestos considerados críticos en el funcionamiento municipal como los interventores o los secretarios<sup>1</sup>.

Sin embargo este intento no triunfó debido a la inactividad de los ayuntamientos. Este inmovilismo provocó que el Directorio Militar dictara un “Reglamento Orgánico Provisional” el 14 de mayo de 1928 que serviría de base mientras los ayuntamientos no cumplieran con su precepto de reglamentar su empleo local. Este Reglamento se configuró así pues como el primer marco institucional generalizado debido a su supletoriedad.

Tras la Guerra Civil, la Ley de 6 de septiembre de 1940 creaba el Instituto de Estudios de la Administración Local y tenía lugar un intento de potenciar *la investigación, estudio, información, enseñanza y propaganda de las materias de la Administración Local*. Esta ley y su posterior reglamento de 24 de junio de 1941 conllevaron un progreso en la profesionalización del personal local. Se creaba la “Escuela Nacional de

---

<sup>1</sup> Se diferencia de otras regulaciones previas (Ley Municipal de 1877, Reglamento de Secretarios de 1905) porque estableció la inamovilidad de estos colectivos.

Administración y Estudios Urbanos y preveía la formación y socialización de <<cuantos aspirasen a ser funcionarios administrativos de las Entidades Locales>>.

La siguiente fecha destacada es el 30 de mayo de 1952 con el Reglamento de Funcionarios de Administración Local, mediante el cual se llevó a cabo la normalización de los aspectos esenciales del personal local y que ha sobrevivido hasta fechas recientes<sup>2</sup>: clasificación del personal; empleo no permanente; instrumentos de ordenación; acceso y retribuciones y, especialmente, la inamovilidad del personal funcionario, son sus elementos característicos.

La ley de Régimen Local de 1975 resultó abierta a ciertos advenimientos de reforma. Lo más destacable era la previsión de creación de otros Cuerpos Nacionales de funcionarios de Administración Local, además de los tradicionales de Secretarios, Interventores y Depositarios.

Dos años más tarde, mediante el Real Decreto 3046/1977, de 5 de octubre, se procedió a la articulación parcial, referida a la función pública local, de la Ley de 1975. Se trataba de un texto minucioso, que agrupaba la mayoría de las orientaciones reformadoras de la Ley de Bases: introducción de cuerpos generales y cuerpos especiales, adopción de la terminología estatal (funcionario «de carrera» en vez de «en propiedad») y ordenación mediante plantillas y puestos de trabajo.

En los años 80 confluyen en nuestro país una serie de factores que desencadenan la regulación, establecimiento y profesionalización definitiva del personal al servicio de las corporaciones municipales.

Un primer aspecto a tener en cuenta fue el contexto electoral-político municipal. Si las elecciones del 79 se habían convertido en una “segunda vuelta” respecto de las elecciones generales que tuvieron lugar ese mismo año, las del 83 supusieron una <<ruptura límite de los equilibrios políticos>> (de Capo 1991:153). Las elecciones del 83 conllevaron la constatación del <<empuje de 1982>>, por ello este periodo está caracterizado por una cierta peculiaridad: una notable politización de las élites locales y por tanto, de los ayuntamientos, matiz que conviene tener presente puesto que constituye el principio del desarrollo municipal en materia de aumento de servicios públicos.

Otro aspecto que también influyó fue la promulgación de la Ley 30/1984, de 2 de agosto de <<Medidas de Reforma de la Función Pública>>. Esta ley tenía una serie de disposiciones enmarcados en el concepto de <<bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos>>. Hubo materias que fueron reformadas como el sistema de retribución, el acceso, la carrera o el régimen disciplinario. Cada entidad local quedaba configurada como una Administración diferenciada del resto y que debía de hacerse valer de un mecanismo llamado “Relación de Puestos de Trabajo” para ordenar y remunerar a su personal mediante la clasificación de dichos puestos de trabajo.

---

<sup>2</sup> Resulta sorprendente que aún no haya sido derogada, puesto que ya la Disposición Final Primera de la Ley de Bases de Régimen Local de 1985 ya establecía su adaptación y actualización.

En 1985 la Ley de Bases de Régimen Local (LBRL) contenía una disposición específica en materia de Recursos Humanos y es que en virtud del artículo 90.2 el Estado tenía que dictar normas de descripción de puestos de trabajo, así como las normas básicas de la carrera administrativa, aspectos que se reiteraron posteriormente en la TRRL en sus artículos 129 y 168 (Texto Refundido de Régimen Local). Así pues, a la AGE se atribuyó la responsabilidad de la estructuración de un mecanismo indispensable para el funcionamiento del sistema de carrera dispuesto: las normas de previsión de puestos (art. 168 del TRRL).

Por último también se produjeron aspectos sociolaborales a tener en cuenta. En agosto de 1984 se dictó la Ley 32/1984 que modificaba distintas disposiciones del Estatuto de los trabajadores. La norma extendía la “contratación temporal” posibilitando su uso de forma indiscriminada en el mercado laboral. Desde ese momento contratos <<de formación>>, <<a tiempo parcial>>, <<de prácticas>> o de <<fomento del empleo>> se vuelven una realidad cotidiana en la gestión de recursos humanos en España.

Este hecho afectó también a la Administración Pública en forma de laboralización de los empleados de las administraciones locales. Hecho agravado en 1986 por el artículo 186 del TRRL que disponía que las entidades locales podían contar con personal laboral fijo o de duración determinada e incluso <<las demás modalidades previstas en la legislación laboral>> y también por la entrada de España en la entonces llamada <<Comunidad Económica Europea>> puesto que los fondos comunitarios recibidos (vía Fondo Social Europeo y mediante los Convenios del Instituto Nacional de Empleo-Corporaciones Locales) aceleraron la ampliación de plantillas propiciando su laboralización.

Treinta años después de las primeras elecciones municipales democráticas, la situación de los recursos humanos en muchos gobiernos locales españoles está lejos de ser óptima si atendemos a algunos rasgos característicos (Cuenca, 2010):

a) la incidencia que sobre el sistema de mérito en su conjunto ha tenido la deficiente gestión del personal no permanente en las entidades locales, tanto desde la perspectiva de su reclutamiento, como de su necesidad de «regularización», a lo que no fue ajena la fuerte laboralización operada tras la reforma de 1984-1986;

b) la pervivencia de prácticas preburocráticas, fuertemente patrimonialistas, en el panorama local;

c) la elevada politización de la gestión de personal y, finalmente,

d) la incidencia de un modelo de negociación colectiva de las condiciones de trabajo con una impronta industrialista, por su propia naturaleza no pensado para la Administración Local.

Así pues, para optimizar la situación de los Recursos Humanos al servicio de la Administración surge la necesidad de implantar la evaluación del desempeño. No es

hasta el año 2005 cuando se oye por primera vez el empleo de este término en la Administración Pública Española.

Ocurrió en el seno de la Comisión creada por la Orden APU/3018/2004, de 16 de septiembre, para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, con la finalidad de llevar a cabo los análisis y estudios previos así como la elaboración de un documento que sirviera de base para la posterior elaboración del anteproyecto de dicho Estatuto. El informe de abril de 2005 de la mencionada Comisión señalaba respecto de la evaluación del desempeño, que “[...] la Comisión considera que ésta debe ser un elemento central de cualquier reforma modernizadora de nuestras Administraciones Públicas”. Asimismo sostenía que, aunque reconoce que la evaluación del desempeño no ha formado parte de nuestra cultura administrativa hasta ahora, el Estatuto Básico del Empleado Público debería establecer la obligatoriedad de organizar sistemas de evaluación del desempeño de los empleados de todas las Administraciones Públicas, garantizando la objetividad e imparcialidad mediante la previa determinación de criterios objetivos, transparentes y previsibles de evaluación y la aplicación de técnicas adaptadas al contenido funcional de los puestos de trabajo y a las finalidades perseguidas por la evaluación en cada caso, sin perjuicio de los informes de valoración que emitan los órganos competentes superiores y del valor que se atribuya a los mismos, admitiendo tanto los sistemas de evaluación del rendimiento individual como de grupo, equipo o unidad de trabajo, y tanto los que se basan en la apreciación de los resultados obtenidos como aquéllos que lo hacen en la valoración de comportamientos o conductas de las personas.

Con esto llegamos a la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público cuyo contenido relacionado con la evaluación del desempeño será comentado posteriormente en el apartado 3.2 del presente trabajo.

## **2.2 LA SITUACIÓN EN DISTINTOS PAÍSES DEL ENTORNO.**

Los estudios profundos sobre la evaluación del desempeño y su vínculo al rendimiento en el sector público destacan por su escasez. Sin embargo, los estudios habidos muestran un nivel de consenso poco común en los análisis de las políticas de administración de personal en el sector público. En su conjunto, estos análisis nos sugieren que la cautela y la contención de las expectativas son esenciales a la hora de implantar políticas de evaluación del desempeño. La gran mayoría de los intentos de impulsar estas políticas, a menudo a través de una vinculación de los resultados de la evaluación con un sistema de remuneración incentivada, ha tenido muy poca incidencia en el comportamiento organizativo; otras veces, las políticas de remuneración incentivada sólo han conseguido aumentar costes (porque los pluses por la productividad se han visto convertidos en una especie de derecho adquirido por parte de los representantes de los trabajadores) o desanimar a muchos empleados por la falta de

transparencia en la adjudicación de los incentivos financieros. En todo caso, son muy pocos los casos de institucionalización de nuevas reglas de juego para la gestión de los recursos humanos a través de los nuevos sistemas de evaluación vinculados a la remuneración incentivada (*Performance-Related-Pay* o **PRP**).

Todas las encuestas de empleados públicos respecto a la evaluación y sus efectos sobre la motivación revelan que en ningún país es el PRP un incentivo significativo para la mayoría de los empleados. Sin embargo, a pesar de sus limitaciones como un mecanismo motivador, vincular un sistema de evaluación al PRP presenta al liderazgo político y los gerentes de las administraciones públicas una gran oportunidad para dinamizar cambios profundos en la organización del trabajo y la cultura organizativa.

En este sentido, la importancia del PRP deriva fundamentalmente de su potencial para generar efectos secundarios que acaban transformando la relación entre el empleado y la organización. Seguidamente, consideraremos algunos ejemplos internacionales que muestran tanto las limitaciones como las oportunidades ofrecidas por los sistemas de evaluación vinculados al PRP (Ángel, A., Dubin, A., Salvador M. y Simón C., 2008).

### **2.2.1 REINO UNIDO.**

El estudio más exhaustivo sobre la evaluación del desempeño y el PRP en el Reino Unido nos permite llegar a unas conclusiones sorprendentes sobre sus consecuencias. Resulta que la potencia transformadora del PRP se ha visto más claramente, precisamente en el sector donde menos resultados se esperaban, la educación pública. Sin embargo, tal como veremos más adelante, al indagar más en el contexto institucional de las distintas reformas, el éxito relativo del PRP en el sector educativo era más predecible de lo que pensaban muchos expertos. Marsden y French analizaron a través de encuestas los resultados del PRP en los departamentos de Inland Revenue (Hacienda), El Servicio de Empleo (un servicio de intermediación pública en el mercado de trabajo), dos hospitales y las escuelas públicas de Inglaterra. En grandes líneas, el PRP tuvo mayor impacto en los sectores sanitarios y educativos, principalmente porque consiguió transformar las formas de trabajar de forma más consensuada que en Inland Revenue y el Servicio de Empleo.

#### **A) EL PRP EN INLAND REVENUE.**

El nacimiento del PRP (performance-related-pay) en Inland Revenue (lanzado en 1991 y reformado en 1996) es el *Acuerdo de Rendimiento* (Performance Agreement) firmado entre el empleado y su supervisor. En él se fijan objetivos “stretch” tanto cualitativos como cuantitativos. La “Guía” creada por la dirección para comunicar la iniciativa dice

que los objetivos deberían girar en torno al propósito del puesto, sus vínculos a los valores de la organización—servicio al cliente, cumplimiento de la ley, eficacia de costes y preocupación por el personal—, el trabajo en equipo, la identificación de los clientes y sus intereses y la calidad. El supervisor debería reunirse con el empleado varias veces durante el año para analizar su trabajo. Al final del año, el supervisor tiene que clasificar el trabajo hecho en una de tres categorías: excedió sustancialmente los objetivos, cumplió lo acordado o rendimiento por debajo de lo acordado<sup>3</sup>. Si el supervisor y el trabajador no pueden acordar un Acuerdo de Rendimiento, se puede aplicar sin la firma del trabajador. Sin embargo, tanto en este caso como en el caso de una evaluación no aceptada, el empleado tiene derecho de llevar sus discrepancias a una comisión paritaria e independiente compuesta de gerentes y representantes sindicales.

Llama la atención el esfuerzo de la dirección del Inland Revenue en aprovechar el PRP como base para fomentar un consenso sobre nuevos objetivos y generar oportunidades para dialogar sobre nuevas formas de trabajar en el cumplimiento de valores ya aceptados por los miembros de la organización. Fueron conscientes de la importancia de vincular el programa de PRP a la cultura existente del Service para así facilitar la aceptación de los cambios organizativos (cambios en las formas de trabajar). Además, el programa contaba con unas normas transparentes (la “Guía”) y el liderazgo presionaba a los mandos intermedios para que llevaran a cabo las evaluaciones y reuniones intermedias con asiduidad, consistencia y equidad. En otras palabras, intentaron actuar simultáneamente sobre los tres ámbitos que definen el contexto institucional del trabajo—la cultura, la organización y la política—para así lograr que el nuevo sistema de PRP se institucionalizase con éxito.

A pesar de estos esfuerzos, el programa no ha tenido los resultados esperados. Si bien casi dos tercios del personal consideró que su evaluación reflejó con bastante fidelidad su nivel de cumplimiento con los objetivos fijados en el Acuerdo de Rendimiento, un porcentaje algo mayor opinaba que su Acuerdo fue impuesto a base de presión y sin diálogo sustancial. Una mayoría no creía que el proceso hubiera ayudado a aclarar sustancialmente los objetivos ni organizativos ni individuales. De hecho, las tres cuartas partes del personal pensaba que el PRP fue un mecanismo que sólo servía para aumentar la cantidad de trabajo. Respecto al proceso de arbitraje, muchos empleados opinaban que no funcionaba, ya que los beneficios inmediatos de conseguir una revisión al alza de la evaluación no compensaban el riesgo que suponía el conflicto con el supervisor de cara a posibles ascensos futuros.

La “Guía” declaraba—y los líderes del Service insistían en ello—que el sistema no contaba con cuotas; sin embargo, las tres cuartas partes del personal creía que sí había y que esto afectaba a las evaluaciones. Un tercio de los trabajadores y, más grave aún, 45% de los mandos intermedios decían que el programa había reducido la voluntad del personal a colaborar con la dirección; mientras tanto, dos tercios de los trabajadores creían que la iniciativa de PRP había empeorado el trabajo en equipo.

---

<sup>3</sup> Según la categoría profesional, un *cumplió* significaba un plus de entre 3,4 y 7,1% del salario y un *excedió* de entre 4,8 y 9,15%. Las primas mayores se destinaron a las clasificaciones más bajas.



Quizá el dato más positivo desde la perspectiva de la dirección es que en torno al 40% de los mandos intermedios decían que el sistema de evaluaciones había conseguido que el personal trabajara más allá de los requerimientos del puesto y que hicieran más. Sin embargo, muy pocos gerentes veían cambios sustanciales en la calidad del trabajo y el compromiso de la plantilla con la organización.

Al preguntarnos por qué las detalladas instrucciones fijadas en la Guía para conseguir unos objetivos consensuados no consiguieron aumentar la motivación del personal y su identificación con las metas organizativas a pesar de que el liderazgo organizativo insistió tanto en el cumplimiento de estas normas, la respuesta es que a muchos de los trabajadores que afirmaron que la autonomía que ejercían no era suficiente como para *exceder mucho* los objetivos fijados, por mucho que trabajasen. De hecho, una mayoría creía que los que sí consiguieron las evaluaciones más altas las ganaron gracias al favoritismo de sus superiores.

En otras palabras, la política de PRP y el sistema de evaluación que la estructuraba no consiguieron transformar el comportamiento organizativo en su conjunto porque el liderazgo no brindó a un gran porcentaje de los trabajadores las herramientas (autonomía, independencia, mayor formación, etc.) que necesitaban para mejorar su productividad cualitativamente. Los líderes del Inland Revenue no consiguieron vincular el sistema de evaluación a las capacidades del equipo, lo cual a la vez provocó un conflicto en el ámbito de los valores. Como consecuencia, los aumentos de productividad alcanzados con el nuevo sistema de evaluación se consiguieron casi únicamente a través de presiones para el ejercicio de mayor esfuerzo y al coste de un deterioro considerable en el compromiso de los trabajadores con la organización.

## **B) EL PRP EN EL SERVICIO DE EMPLEO BRITÁNICO.**

Tal como en el caso de Inland Revenue, casi el 75% de los trabajadores del Servicio de Empleo encuestados apoyaron en principio la idea de vincular una parte de la remuneración al desempeño. Igualmente, el sistema adoptado en el Servicio se desarrolló en torno a un Acuerdo de Rendimiento fijado entre el empleado y su supervisor y revisado cada trimestre. Los líderes del Servicio, sin embargo, habían prestado más atención que sus homólogos en Inland Revenue a la cuestión de la transparencia en la distribución de las primas asociadas con el rendimiento individual.

Sin establecer cuotas absolutas para los cuatro niveles del rendimiento (A - superior, B - bueno, C - satisfactorio, D - no satisfactorio), la dirección informó a los sindicatos que esperaba tener un 5% de empleados en el nivel A, un 75% en el nivel B, un 19% en el nivel C y en torno a 1% en el nivel D. Luego se repartiría la cantidad recibida desde el Tesoro para el PRP durante ese año en la forma de “Acciones de Equidad” según el siguiente ratio— A:3, B:2, C:1 y D:0.

Más del 70% de los empleados encuestados entendían su nivel en el ranking y casi dos tercios creían que éste fue justo (en términos de los objetivos establecidos). Sin embargo, más de 70% de los encuestados decían que medir su trabajo (lo que ellos “entendían” por éste) era difícil y discrepaban con la utilización de objetivos cuantitativos individuales para calcular el PRP. Para muchos, ayudarle a un cliente a encontrar un puesto de trabajo era para ellos hacer bien su trabajo, aunque esto implicase dedicarle al cliente más de los veinte minutos fijados para estas entrevistas en sus objetivos. Aquí vemos que los valores impuestos por el sistema de evaluación chocaban frontalmente con la cultura de la organización en una de sus dimensiones claves, las fuentes de motivación intrínseca de los empleados.

Tampoco creían ni los trabajadores ni los mandos intermedios que el sistema funcionase según había sido definido por la dirección. Una mayoría sustancial de los mandos decía no tener un control suficiente sobre el trabajo de sus subordinados como para que pudieran evaluarlos según sus objetivos individuales. Mientras tanto, más del 40% de los trabajadores veían favoritismo en el proceso de evaluaciones y creían que los pronósticos de la dirección sobre la distribución de evaluaciones a través de los cuatro niveles era *de facto* un sistema de cuotas. Así no es de extrañar que casi tres cuartos de la plantilla consideraba el PRP como una herramienta para reducir los costes salariales y intensificar el trabajo.

Efectivamente, casi un tercio de los mandos decían que el sistema había aumentado el esfuerzo de sus subordinados, mientras sólo un 20% veían alguna mejora en la calidad del trabajo (y un 40% creían que los trabajadores estaban menos dispuestos a colaborar). Sólo un 20% de los trabajadores reconocían que el programa les había animado a organizarse mejor y trabajar más horas, pero incluso mucho de estos no se sentían más motivados. Quizá el resultado más claro había sido una reducción en las bajas por enfermedad, en gran medida porque estas ausencias aumentan el trabajo para los demás, dificultando la consecución de sus objetivos, lo cual genera dinámicas de presión dentro del grupo para que nadie falte más días de los necesarios.

Como indican estos resultados, el programa de PRP en el Servicio de Empleo introducía objetivos que contradecían la cultura de la organización y responsabilizaban al empleado por resultados que en gran medida éste no controlaba según la organización existente del trabajo. En este contexto, la institucionalización del nuevo sistema de evaluación fue duramente resistido, hasta tal punto que estalló un gran escándalo: en 1997 salió a la luz una investigación del Gobierno Británico sobre la inflación de cifras de colocaciones en el Servicio en torno a un 30%.

En un contexto en que los trabajadores sentían que los objetivos fueron impuestos sin su consentimiento y medían resultados que no fueron los que ellos más valoraban, no es de sorprender que algunos trabajadores falsificaran datos para cumplir con un deber que no compartían. Dado el rechazo generalizado al nuevo sistema de evaluación, seguramente muchos trabajadores llegaron a la conclusión que era más fácil seguir el “ejemplo” de sus compañeros y falsificar sus propios datos en vez de cumplir honradamente su

cometido y posiblemente perder dinero por tener un rendimiento más bajo (según los resultados evaluados).

### **C) DOS CASOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN FALLIDA.**

Tanto en el caso del Servicio de Empleo como en el de Inland Revenue, los sistemas PRP impulsados desde la dirección violaban aspectos primordiales de la cultura organizativa y el ámbito organizativo. Respecto a la cultura, el énfasis en objetivos cuantitativos obviaba los aspectos cualitativos que más apreciaban los empleados. Antes de implantar el PRP y los nuevos sistemas de evaluación, ambas organizaciones contaban con profesionales relativamente motivados y comprometidos con el servicio al ciudadano. Mientras una gran mayoría de los trabajadores seguían creyendo que su trabajo era importante, muchos sentían que los cambios promovidos por la dirección habían dificultado ese trabajo sin siquiera dotarles con los medios (cambios en la organización del trabajo) necesarios para cumplir con sus nuevos objetivos.

A estos problemas culturales y organizativos, quizá deberíamos añadir un problema asociado con el ámbito político. En ambas organizaciones, la dirección puso en marcha los sistemas de PRP en gran medida como respuesta a presiones desde el Gobierno estatal. Esto seguramente agravó los choques entre el sistema de evaluación por un lado y los valores y rutinas previamente institucionalizados en la organización por otro, ya que provocó de entrada la desconfianza de los empleados en la veracidad de los objetivos del sistema proclamados por la dirección. En este contexto, no se daban ninguna de las dos variables políticas que hemos propuesto como claves para lograr la institucionalización de nuevas prácticas de evaluación y PRP. Por un lado, el compromiso de la dirección con los objetivos articulados en documentos como la “Guía” (Inland Revenue) era bastante cuestionable en comparación con objetivos menos confesables como la reducción de costes. Así no es de sorprender que la insistencia en la transparencia muchas veces no pasaba de meras palabras. Por otro lado, teniendo en cuenta las tensiones provocadas entre la dirección por estas presiones presupuestarias, es probable que la determinación de objetivos estratégicos y operativos tuviera bastante menos que ver con la implantación del PRP que una sencilla reducción de costes. Dicho esto, es importante reconocer que por los datos que disponemos, parece que esta reducción de costes se consiguió (más claramente en el caso de Inland Revenue), lo cual sugiere que, al menos a corto plazo, la no institucionalización del PRP no está reñida con la consecución de objetivos organizativos.

## **D) EL PRP EN DOS HOSPITALES AUTÓNOMOS (TRUST HOSPITALS)**

A diferencia de las dos organizaciones consideradas anteriormente, los dos hospitales analizados no estaban sometidos a presiones externas para introducir políticas de PRP, sino que sus respectivos directores impulsaron estas políticas por convencimiento propio, lo cual indica que desde el primer momento contaron con mayores cuotas de autonomía en su diseño y seguramente mayores compromisos para llevarlas a cabo.

Estos dos hospitales se reorganizaron como autónomos en 1992-1993, ganando una cuota importante de independencia del Servicio Nacional de Salud (NHS) a la vez que tenían que competir para ganar contratos desde los organismos del NHS. Según la normativa que regía su nuevo estatus, podían ofrecer a todos los empleados (menos los médicos) un contrato alternativo al del convenio nacional, pero no podían obligar a ningún empleado a aceptar este contrato local. La frustración con un contrato nacional que definía el trabajo por profesiones y así limitaba el trabajo en equipo animó a la dirección de ambos hospitales a buscar alternativas.

En uno de los hospitales, adoptaron un sistema de PRP individualizado, basado en evaluaciones individuales; en el otro, adoptaron un PRP colectivo vinculado a los resultados de la organización en su conjunto (contratos ganados en concurso). En ambos casos, una parte del PRP se consolidaba en el salario, compensando así la pérdida de aumentos automáticos por antigüedad que había en el contrato nacional. En ambos hospitales, el PRP supone menos de un 6,5% de la base en el mejor de los casos. En el hospital con la evaluación individual, los departamentos tienen el objetivo de dividir a los trabajadores entre las tres categorías de la evaluación en un ratio de 60/20/20. El proceso evaluativo es parecido al descrito en los dos casos anteriores (un acuerdo sobre objetivos o criterios), aunque es importante subrayar que los ratios en este caso fomentan la identificación del rendimiento sub-óptimo en vez de premiar un grupo muy minoritario (como era el caso en Inland Service y Employment Service). Este ranking menos exclusivista celebra el compromiso de la gran mayoría de los trabajadores con los objetivos de la organización, algo bastante más en sintonía con su cultura de servicio al ciudadano que el “concurso para identificar los mejores” que imperaba en los casos anteriores.

En el otro hospital hay un incentivo colectivo basado en objetivos financieros, objetivos del trabajo (cantidad), objetivos de calidad, y objetivos del negocio. Hay un sistema de evaluación individual, pero es bastante menos riguroso que en el otro hospital y es en gran medida un mecanismo para identificar y rectificar casos de rendimiento bajo. En ambos casos parece que la motivación de los trabajadores se ha mantenido muy alta, con la mayoría insistiendo que el PRP no haya tenido un efecto sobre sus niveles de implicación y compromiso con el trabajo. El sistema individual funciona mejor para aumentar el conocimiento de objetivos organizativos y resolver casos de rendimiento bajo. También hay mayor compromiso tanto por parte de los mandos como de los

empleados para dedicar tiempo al proceso de evaluación. Por otro lado, el PRP colectivo fomenta mejor el trabajo en equipo, la colaboración y la identificación del individuo con la organización en su conjunto. A la vez, evita problemas de moral por discrepancias individuales y minimiza el cuestionamiento de los motivos de la dirección. También parece promover una aceptación de mayores sacrificios salariales a cambio de salvar puestos.

### **E) LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS BRITÁNICOS.**

Los mandos intermedios en ambos hospitales creen que el PRP y sus sistemas de evaluación han tenido mayor consecuencia en la cantidad que en la calidad del trabajo. A la vez, también en ambos hospitales, creen muchos mandos que sus subordinados no controlan suficientemente su trabajo como para que tenga sentido un sistema de PRP. Si bien estos datos revelan limitaciones importantes en las dos estrategias, también está claro que los líderes de estos hospitales han conseguido incorporar el PRP a las rutinas institucionales con mucho más éxito que en los casos del Inland Service y el Servicio de Empleo. Esta mayor institucionalización explica cómo y por qué el PRP ha tenido consecuencias relativamente positivas (si bien limitadas) en los dos hospitales.

Lo que más llama la atención en la comparación de los hospitales con los otros programas británicos considerados anteriormente es que en los primeros tanto la dirección como los empleados han elegido crear y participar en el programa mientras en los últimos el PRP ha sido impuesto desde fuera.

Los programas de PRP impuestos entre los cuerpos civiles de la administración central británica (por ejemplo, Inland Service y el Servicio de Empleo) se crearon con el objetivo político de convertir a sus directivos de expertos en la formulación de políticas públicas en expertos en la gestión económica. Así el PRP se promovió desde el Gobierno Central en gran medida para reducir costes, a la vez que se procedió a una reducción sustancial en el número de empleados en los dos servicios analizados aquí (Keraudren 1994). Con estos objetivos políticos en mente, es lógico que, tanto en Inland Service como en el Servicio de Empleo, el PRP aumentó la cantidad de trabajo a la vez que mermó la motivación de los empleados, a diferencia del caso de los dos hospitales analizados.

**Si consideremos el aumento de la motivación como un objetivo clave del PRP, tendríamos que concluir que los programas de PRP en la Administración Central del Reino Unido han sido en gran medida un fracaso.** Sin embargo, si lo que se buscaba era aumentar el esfuerzo de los trabajadores, la evaluación del éxito tendría que ponderar el balance entre un aumento cuantitativo en el esfuerzo y una posible reducción en la calidad del mismo relacionado con los problemas de motivación. El PRP en el Inland Service y el Servicio de Empleo hizo posible una renegociación del esfuerzo entre la dirección y la plantilla, ya que obligó a los mandos intermedios a

redefinir el contenido (al menos cuantitativo) del trabajo con sus subordinados. Según alguno de estos mandos, el resultado ha sido que sus subordinados trabajen “harder but not smarter”. Si no es esto el resultado más deseado, tampoco quiere decir que no se hayan institucionalizado los cambios promovidos. El problema es que no está claro que las nuevas rutinas institucionalizadas a través del PRP sean un avance en términos de la eficacia organizativa. Incluso es bastante probable que se hayan perdido (o de-institucionalizado) valiosos valores organizativos como el compromiso del empleado con el servicio público y su orgullo en un trabajo bien hecho.

### **2.2.2 DINAMARCA.**

En Dinamarca, el gobierno central ha adoptado una estrategia de PRP parecida al caso de los dos hospitales “Trust” descritos anteriormente, pero en este caso extendido a casi todas las administraciones del país. Con la llegada del gobierno del conservador Schlüter en 1982, comenzaba un período de experimentación con elementos de la Nueva Gestión Pública a través de la gestión del rendimiento organizativo (contratos entre los ministerios y las agencias estatales), la incorporación del ciudadano en la toma de decisiones estratégicas a través de consejos mixtos, una gran iniciativa para reducir los trámites burocráticos, la introducción de elementos de competencia con el sector privado en el suministro de servicios y el establecimiento de Gestión por Objetivos (MBO) en la evaluación de las agencias y sus directores.

A partir de 1995, todos los directores tienen contratos basados en el rendimiento de sus agencias. Ello se basa en un 60% según los resultados medibles fijados en unas negociaciones entre la agencia y su ministerio de referencia, un 20% según el desarrollo de las estrategias fijadas en dichas negociaciones y un 20% según la gestión de los recursos humanos. La remuneración PRP puede alcanzar hasta un 15% del salario

El sistema de PRP para la mayoría de los empleados públicos daneses fue introducido en 1997; algunos empleados (según el convenio colectivo) tienen la opción entre seguir con el sistema que existía antes o entrar en el sistema PRP, mientras para otros el nuevo sistema es obligatorio. Siguiendo el proceso de descentralización iniciado en 1982, el gobierno socialista de Nyrup Rasmussen (1993-2001) dejó la determinación de la estructura del PRP y su concreción en objetivos a cada unidad administrativa. En algunos casos se utiliza un sistema de Balanced Scorecard mientras en otros el sistema de rankings es bastante más informal. El objetivo del gobierno de Rasmussen y mantenido por el nuevo gobierno liberal de Fogh Rasmussen (2001 – actualidad) es que el PRP puede llegar a comprender hasta un 20% de la remuneración total.

Mientras el contenido y estructura del PRP varía enormemente de unidad en unidad, hay algunos elementos comunes promovidos desde el Estado que buscan fomentar un diálogo entre el empleado y el supervisor con el propósito de estrechar la identificación

del primero con los objetivos organizativos. Por ello, todas las organizaciones tienen que proceder a una evaluación externa de sus políticas de personal cada dos años, entrevistar a todos los empleados para medir su grado de satisfacción cada año, establecer comités paritarios dentro de la unidad para revisar los planes de desarrollo individual en aras de asegurar una mayor vinculación entre las competencias individuales y los objetivos colectivos. En todos los casos, el salario es objeto de discusión entre el supervisor y el empleado en su reunión anual para repasar el rendimiento del empleado. Para que la remuneración y el plan de desarrollo entren en vigor, tienen que ser firmados tanto por el supervisor como por el representante sindical local.

Estos elementos integradores buscan acercar la remuneración del individuo a los objetivos organizativos sin dañar una cultura previa caracterizada por altos niveles de confianza mutua y lealtad entre la dirección y los empleados públicos. Todos los análisis del PRP en Dinamarca concluyen que la introducción de PRP a través de mecanismos que han buscado el consenso en todo momento ha mantenido intacto tanto el compromiso de los empleados públicos con su trabajo como las buenas relaciones entre las partes. También hay indicios que el PRP ha mejorado la capacidad de las administraciones para atraer a personal cualificado en un momento en que los salarios ofrecidos por el sector privado danés han crecido de forma importante

Sin embargo, según una encuesta del Ministerio de Finanzas llevada a cabo en 2001, sólo 39% de los gerentes y sólo un 23% de los representantes sindicales creen que el PRP ha mejorado la atención prestada por la organización en sus resultados. Estudios externos también indican que la utilización del PRP ha sido bastante menor de lo que se esperaba. Parece ser que las reservas sindicales frente a la introducción del PRP (“demasiado mercantil,” “un intento de disfrazar aumentos insuficientes en la masa salarial”) han generado bastantes reticencias entre los gerentes al respecto. De entrada, este resultado es algo sorprendente. Recordamos que la introducción del PRP en Dinamarca fue posterior a la introducción de MBO entre los directores de las agencias administrativas. Por lo tanto, si no aumenta la eficiencia organizativa, esto podría resentirse en los ingresos del propio directivo, por lo que parece tener éste un poderoso incentivo para implantar el PRP de forma agresiva y así asegurarse unos resultados adecuados según sus objetivos individuales.

Esta aparente contradicción se desvanece si consideramos que la administración danesa ha sido reconocida internacionalmente desde hace muchos años por ser transparente, eficiente y honesta. Sin tener ningún sistema formal de medición del rendimiento individual, las administraciones danesas en gran medida ya poseían antes de la implantación del PRP mecanismos informales para fomentar el diálogo en torno al trabajo y los objetivos colectivos .. En este contexto institucional, los directivos podrían pensar que los beneficios de un agresivo despliegue del PRP fueran inciertos mientras sus consecuencias para el buen estado de las relaciones pudieran ser bastante negativas. Así no es de sorprender que los directivos hayan actuado con cautela y que las

consecuencias del PRP en Dinamarca hayan sido mucho menores de lo que esperaban los dos gobiernos Rasmussen.

### **2.2.3 FINLANDIA.**

Las consecuencias del PRP en Finlandia han sido bastante mayores que en Dinamarca, en gran medida porque el gobierno finlandés comenzó a implantar sus reformas en un ambiente de crisis económica que aumentó su capacidad negociadora respecto a los sindicatos y aumentó el interés de los ministerios en llevar a cabo las reformas propuestas. Los análisis de la OECD respaldan este argumento. Si los empleados públicos llegan a compartir con sus líderes la opinión de que es necesario el cambio, es bastante más factible acometer una transformación institucional. Sin embargo, una crisis por sí sola no es suficiente para asegurar la implantación exitosa de un nuevo sistema de evaluación. Como se va a analizar a continuación, parece ser que la clave del éxito relativo del sistema de evaluación vinculado al PRP en Finlandia ha sido el compromiso explícito de sus directivos con lograr su institucionalización dentro de unas nuevas reglas de juego para la gestión de los recursos humanos.

El gobierno finlandés lanzó un Nuevo Sistema de Remuneración en 1992 con tres elementos: un salario base según los requerimientos del puesto; una prima a nivel de equipo o unidad; un elemento de PRP individual. Tanto el salario base como el PRP se negocian con los sindicatos, mientras la prima del grupo queda a la discreción de la unidad. El PRP combina una prima más un aumento por méritos; ambos elementos se derivan de un análisis del rendimiento cuyo contenido se acuerda con los sindicatos. El PRP promedio está en torno a un 15% del salario (y puede llegar a un máximo de entre un 25% y 50% según la unidad). Las primas colectivas son mucho más modestas, con un promedio de 1,7% en 2002; la más baja fue de 1% y la más alta de 8,3%.

A diferencia del modelo danés, donde fueron los directores los primeros en incorporarse al sistema de PRP (si bien era un modelo distinto al ofrecido a los demás empleados), los directivos finlandeses (pero no los mandos intermedios) están excluidos tanto del PRP como de las primas colectivas. Es un detalle interesante, puesto que reduce el interés personal del directivo en los resultados cuantitativos de la organización (ya que no se juega directamente sus ingresos con ellos), posiblemente facilitando que el PRP se oriente más hacia el desarrollo del individuo que hacia una evaluación de su cumplimiento con unos objetivos cuantitativos. De hecho, esto es exactamente lo que expresaron los directivos finlandeses en varias encuestas llevadas a cabo por el OECD (2005). Casi todos definieron el nuevo sistema de remuneración como una herramienta muy eficaz para el desarrollo organizativo y creyeron que la gestión y el liderazgo se habían mejorado a vincularse el comportamiento de los subordinados con incentivos y sanciones económicas.



Para darnos una mejor idea de cómo funciona el caso finlandés en la práctica, será útil ver el proceso de implantación del PRP en sus aduanas<sup>4</sup>. Desde 1989, la aduana finlandesa recibe financiación del Ministerio de Finanzas a partir de un acuerdo sobre sus objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos, para el siguiente año. Así dispone de un alto grado de autonomía para su organización y gestión interna. Durante 1998 y 1999, se identificaron en una serie de reuniones participadas por todo el personal los valores centrales de la organización— competencia vocacional, consistencia, dedicación al servicio y aprecio por el individuo. A continuación, cada gerente se reunía con cada uno de sus subordinados por separado para comentar la presencia de estos valores en el trabajo del individuo, su equipo y su departamento y para identificar posibles estrategias y tácticas para reforzarlos.

Luego, los directores de aduanas definieron la nueva estrategia para la organización y diseñaron un Balanced Scorecard para medir su implantación. En el apartado de recursos humanos del Balanced Scorecard se incluye cuestiones como competencias actuales y para desarrollar y la satisfacción del empleado. La nueva estrategia de personal fue diseñada por un comité compuesto por los directores de recursos humanos y de formación, los directores de los cinco distritos territoriales de aduanas y representantes sindicales de los empleados de la agencia. La estrategia global, el Balanced Scorecard y la estrategia de recursos humanos fueron presentados a toda la plantilla en unas jornadas que duraron dos días enteros. Esta estrategia se revisa cada año durante una jornada de dos días con la participación de los representantes de los trabajadores y la dirección.

El nuevo sistema salarial se implantó después de impartir a los aproximadamente 300 gerentes unas sesiones de formación en el manejo de reuniones con los subordinados sobre sus resultados y su desarrollo profesional y en la evaluación del rendimiento. Los objetivos de estas “reuniones sobre resultados y desarrollo” (es notable que se llamen así y no solamente “reuniones sobre el rendimiento”) son la evaluación de los resultados alcanzados durante el año previo (los seis meses previos para la primera evaluación en un nuevo puesto) y la revisión del salario, la determinación conjunta de los objetivos para el próximo año y la definición de las necesidades individuales de formación y desarrollo. Informalmente se busca fomentar la competitividad de los salarios de la aduana, animar a los empleados a desarrollar sus conocimientos y capacidades y a asumir nuevos retos y fomentar el trabajo en equipo, tal como veremos a continuación.

El PRP puede llegar hasta un 30% del salario básico<sup>5</sup> para el puesto en cuestión: hasta un 15% según su capacidad sobre todos los aspectos de su trabajo, hasta un 9% según la calidad y la eficiencia (cumplimiento con plazos), y hasta un 6% según su capacidad de

---

<sup>4</sup> Basado en basa en Erling, Tapani. 2002. “Improvement of management and the salary system at Finnish customs,” Paper presented at the OECD-Germany High-Level Symposium on Governing for Performance in the Public Sector, Berlin 13-14 March.

<sup>5</sup> Esto quiere decir que se excluyen del cálculo otros pagos relacionados con la antigüedad, condiciones de trabajo, competencias lingüísticas y la garantía salarial que protege al trabajador de una reducción en ingresos mensuales con el cambio hasta el nuevo sistema remunerativo.

trabajar en equipo y colaborar con su superior. Cada elemento se evalúa en una escala de 1-5. Es interesante notar cómo se calcula la capacidad, ya que se ve cómo se vincula con el desarrollo de capacidades en toda la organización. Primero se identifican todas las áreas de conocimiento relevantes (aranceles y productos, otros aspectos de la legislación aduanera, tecnologías informáticas, contabilidad, etc.) y luego se puntúa el empleado en cada área según los siguientes baremos:

*5: avisa y guía a los demás*

*4: tiene competencias versátiles*

*3: hace bien su trabajo*

*2: está aprendiendo*

*1: solamente tiene nociones básicas*

De forma parecida, el grado de 5 para la evaluación de la calidad y la eficiencia es “trabaja de forma ejemplar y anima a los demás.” En otras palabras, el trabajo en equipo y la generosidad son altamente valorados no solamente en los discursos de la dirección sino también remunerados y vinculados estrechamente con los ascensos.

La definición del contenido y nivel de conocimientos para el puesto por lo cual será evaluado el empleado la desarrollan conjuntamente el supervisor y el subordinado. El supervisor tiene luego que revisar este documento con su jefe para que lo apruebe. Cada oficina de distrito y la oficina central cuenta con un Equipo de Salarios para adjudicar discrepancias en el proceso de evaluación. El director de la oficina es el líder del equipo y allí participan los representantes de los trabajadores.

Antes de transformar sus políticas retributivas, la aduana finlandesa ya contaba con una plantilla bien formada y con unas buenas relaciones entre la dirección, los representantes de los trabajadores y los empleados. Sin embargo, la introducción del PRP suponía riesgos importantes, ya que la progresiva individualización de la remuneración iba en contra de la cultura igualitaria existente, tal como era la situación en el caso danés. Consciente de este riesgo, la dirección fijaba el mantenimiento de su alto grado de confianza con el personal como uno de los objetivos primordiales durante todo el proceso del cambio. Parece que entendían desde el primer momento que la implantación exitosa del PRP requeriría la institucionalización de una cultura distinta y que esto sólo sería posible con un consenso a favor de estos cambios entre la gran mayoría de la plantilla.

Hasta la fecha la transformación institucional ha procedido con un éxito relativo. Gracias a sus nuevas políticas de remuneración y desarrollo del talento, la aduana ha podido mejorar su competitividad en el mercado de trabajo, atrayendo a unos nuevos empleados con mayor preparación. Aunque una minoría de empleados (aproximadamente un 20%) con mucha antigüedad disfrutaban de un plus especial que en gran medida les exenta del sistema de PRP y dificulta su implicación en las nuevas pautas de trabajo, la mayoría de los empleados y todos los gerentes están más satisfechos con el nuevo sistema que el anterior. Todos están de acuerdo con que la colaboración y trabajo en equipo ha mejorado. Por último, la dirección está convencida

que la organización está mejor capacitada para cumplir con su mandato y sobre todo de vincular sus políticas de personal a los objetivos estratégicos expresados a través del Balanced Scorecard.

Quizá la parte más difícil de toda la transición hacia el nuevo sistema es el compromiso y tiempo que requería de los directores y los mandos intermedios sin ver ningún resultado. Tal como hemos indicado, tardaron aproximadamente tres años desde la identificación de los valores organizativos hasta la implantación del nuevo sistema salarial. Durante este tiempo, el liderazgo de la aduana tuvo que dedicar un gran esfuerzo para conseguir que su equipo no se desanimase frente a la falta de beneficios inmediatos. Por consiguiente, el éxito del PRP como dinamizador de cambios institucionales y organizativos en el caso de la aduana finlandesa se debe en gran medida a dos factores: la comprensión por parte de la dirección de la importancia primordial del cambio institucional para que funcionase el nuevo sistema salarial y su compromiso en energía y tiempo para asegurar que se cumpliesen cada uno de los pasos previos a su implantación.

El caso finlandés muestra que el éxito del PRP como mecanismo para fomentar el cambio institucional depende en gran medida del grado de aceptación de sus objetivos subyacentes y la valoración de los empleados de la legitimidad del proceso de evaluación. Es un ejemplo de transformación institucional desde arriba hacia abajo y desde abajo hacia arriba que constituye en sí un libro de texto de mejores prácticas. Sin embargo, el caso finlandés puede ser visto como una experiencia poco relevante para aquellas administraciones que no cuenten al día de hoy con el grado de buenas relaciones laborales que caracterizaron a las administraciones finlandesas incluso antes de las reformas cometidas a partir de la década de los 1980. Por eso quisiéramos concluir este capítulo del informe con un caso cuyo éxito ha sido menos rotundo pero, que seguramente cuenta con una situación de partida bastante más próxima a la que puede enfrentarse las administraciones españolas.

#### **2.2.4 FRANCIA.**

A raíz del informe emitido por el Comité de Investigación sobre el Coste y el Rendimiento de los Servicios Públicos, en cual se señalaba que el sistema de evaluación del desempeño estaba totalmente obsoleto. En el año 2008 se modificó el sistema de evaluación introduciendo la entrevista como elemento indispensable y obligatorio del sistema. Esta entrevista era llevada a cabo por el director inmediatamente superior del funcionario evaluado, que es quien emite el informe. Esta evaluación independiente tiene dos consecuencias directas: “una general referida a la reducción o el incremento de los periodos necesarios para pasar de un escalón a otro en el marco de la carrera profesional horizontal (reducción o aumento de la antigüedad); la otra, limitada a los

regímenes donde existe, tocante a la asignación de complementos cuya cuantía está ligada a la manera de trabajar”<sup>6</sup>.

A finales de ese mismo año el resumen de los cuestionarios sobre la evaluación del desempeño, que se habían llevado a cabo en los distintos Ministerios, se remitió al Parlamento Francés, comprobando los resultados positivos de la introducción de la entrevista ya que con la incorporación de ésta se pudo comprobar una “*evaluación más global y también más objetiva de los empleados públicos*”<sup>7</sup> e incluso, se anotó el comentario que “*Contribuye a enriquecer el diálogo entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores. Apoya al superior jerárquico en su papel gestor inmediato e incrementa sus responsabilidades. Como contrapartida, exige también mayor disponibilidad de estos superiores jerárquicos directos. Permite, por último, resituar la actividad del empleado público en el marco de la actividad global del servicio y dar a sí sentido a su labor*”<sup>8</sup>.

Esta reforma hecha en el sistema de evaluación del desempeño francés, fue descrita como un avance en materia de gestión y administración de los recursos humanos. A finales del 2008 se dictó en decreto en el cual se creaba la “*prima de funciones y resultados*”<sup>9</sup>, teniendo como objetivo “*por una parte, el fusionar y simplificar los complementos ligados a las características de los puestos de trabajo...; y por otra, establecer un complemento ligado específicamente a la obtención de buenos resultados en la evaluación*”<sup>10</sup>

Esta reforma fue aprobada unánimemente fijando los términos y la forma de realización de dicha entrevista:

1º La entrevista tiene que ser fijada con el superior jerárquico. Ha de ser debidamente preparada y comunicada, al menos con 8 días de antelación al funcionario evaluado.

2º El contenido de la entrevista será el siguiente:

- Los resultados profesionales logrados por los empleados públicos han de adecuarse con los objetivos establecidos.
- Los objetivos establecidos para el siguiente año han de suponer unas mejoras profesionales para el trabajador.
- La forma de desempeñar su labor.

---

<sup>6</sup> Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP. Boletín de Función Pública del INAP. “La evaluación del desempeño en la Administración Pública Francesa”. Revista num. 7. Febrero, 2012, pág. 16

<sup>7</sup> Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP. Boletín de Función Pública del INAP. “La evaluación ...”, Cit. pag. 17.

<sup>8</sup> Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP. Boletín de Función Pública del INAP. “La evaluación ...”, Cit. pag. 17.

<sup>9</sup> Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP. Boletín de Función Pública del INAP. “La evaluación ...”, Cit. pag. 17.

<sup>10</sup> Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP. Boletín de Función Pública del INAP. “La evaluación ...”, Cit. pag. 17

- La experiencia profesional obtenida.
- Si el funcionario evaluado es personal con mando, la manera de dirigir a sus subordinados.
- Si el funcionario evaluado precisa de formación para el desempeño de su trabajo.
- Las perspectivas de carrera y movilidad.
- Calificación final del evaluador.

Se notificará al funcionario evaluado el resultado final del informe, el cual puede presentar o incorporar observaciones si así lo estima así como presentar reclamaciones que tendrán que ser resueltas y comunicadas al interesado.

A lo largo de los últimos años, la función pública francesa se ha provisto de las herramientas legales y metodológicas para implantar este proyecto, que supuso una gran reforma tanto en la organización como en el funcionamiento de su administración.

### **2.2.5 ITALIA.**

Las distintas monarquías parlamentarias habidas en Italia, han configurado dentro de su Administración Pública, la correspondiente carrera administrativa, fundamentada, principalmente, en la existencia de una “*burocracia políticamente neutral*”<sup>11</sup>. Ello supuso la combinación de dos conceptos “*los organismos ministeriales diseñados desde la óptica teórica de la eficacia en la gestión encomendada y de otro, la normativa de garantía para que el funcionario pueda ir ascendiendo dentro de dicho organigrama*”<sup>12</sup>

En los art. 97 y 98 de la Constitución Italiana de 1947, vienen recogidos los preceptos de la incorporación a la función pública.

#### **“Artículo 97**

*Los cargos públicos se organizan según los preceptos de la ley de modo que se garantice su buen funcionamiento y la imparcialidad de la Administración. En las disposiciones relativas a los cargos se determinará su ámbito de competencia, las atribuciones y las responsabilidades propias de los funcionarios. Se accederá a los empleos de la Administración Pública mediante oposición salvo los casos que la ley establezca.*

---

<sup>11</sup> ORTEGA ÁLVAREZ, L. “La carrera administrativa en Italia”. Documentación Administrativa, núm. 210-211 [S.l.], jun. 1987. ISSN 1989-8983. Disponible en: <http://revistasonline.inap.es/>. Pag. 391 . Fecha consulta: 30/07/15.

<sup>12</sup> ORTEGA ÁLVAREZ, L. “La carrera ...”, Cit. pag. 391.

## Artículo 98

*Los empleados públicos estarán al servicio exclusivo de la Nación. Si fuesen miembros del Parlamento, no podrán obtener ascenso alguno a no ser por antigüedad...*<sup>13</sup>

En el art. 97 se aprecia la reserva de Ley en cuanto a la organización administrativa y en el art. 98 la limitación que tienen los miembros del Parlamento si pretender mejorar en la carrera administrativa, referenciada a la antigüedad.

Después de muchas comisiones y estudios, el 10 de enero de 1957 se aprobó el Texto Único número 3, sobre el Estatuto de los Funcionarios Públicos. Este Estatuto define los cuatro grupos funcionariales:

- *“Direttivo*
- *Di Concetto*
- *Esecutivo*
- *Auxiliare*”<sup>14</sup>

Después de muchas críticas y reformas, este Estatuto se concluyó con la modificación sustancial de algunos aspectos. Por un lado se realizó una regulación especial para el cuerpo de los Directivos, configurados principalmente para el nivel dirigente de la Administración Pública; y por otra, cambios relativos al concepto mismo de carrera administrativa en el resto de cuerpos. Estas modificaciones se produjeron como consecuencia de la tendencia hacia la el contrato laboral dentro del empleo público, promovida por los sindicatos. Una de las pretensiones más fuertes de éstos, fue tener más presencia para la negociación de las retribuciones y *“la equiparación de dichas retribuciones atendiendo a la similitud de funciones desarrolladas por los funcionarios, con independencia de su clasificación orgánica”*<sup>15</sup>.

Estos conceptos serán estipulados en los artículos 24 y 26 de la Ley número 75, de 28 de octubre de 1970, en los cuales se recogen que mediante reglamento se regularán los puestos de trabajo y las retribuciones tanto del personal en activo como emérito; y que las tareas del personal técnico serán acordadas entre el gobierno y los sindicatos.

En 1980 se establece definitivamente la ordenación de la carrera administrativa italiana recogida en la Ley número 312, teniendo una concepción mucho más unitarias. Los términos en que se recoge la carrera administrativa, son los siguientes:

---

<sup>13</sup> Constitución de la República Italiana, de 22 de diciembre de 1947

<sup>14</sup> ORTEGA ÁLVAREZ, L. “La carrera ...”, Cit., pag. 391.

<sup>15</sup> ORTEGA ÁLVAREZ, L. “La carrera ...”, Cit., pag. 399

➤ Los empleados públicos, excepto el directivo, es clasificado en ocho categorías funcionales. Las cuales son:

- ✓ 1ª Categoría: Actividades sencillas. No precisan ninguna preparación específica.
- ✓ 2ª Categoría: Actividades sencillas con preparación elemental.
- ✓ 3ª Categoría: Actividades técnicas – manuales con conocimientos especializados.
- ✓ 4ª Categoría: Actividades administrativas con conocimientos especializados y responsabilidad de personal.
- ✓ 5ª Categoría: Actividades con conocimientos especializados y responsabilidad sobre un grupo de personas.
- ✓ 6ª Categoría: Actividades con conocimientos profesionales y responsabilidad sobre una unidad operativa.
- ✓ 7ª Categoría: Preparación Universitaria. Actividades con preparación profesional y responsabilidades sobre una unidad orgánica.
- ✓ 8ª Categoría: Preparación Universitaria. Actividades con especialización profesional o con responsabilidades externa de la Administración.
- ✓ Existe una Novena Categoría exclusivamente para el nivel Directivo.

➤ Para ascender de una categoría a otra es necesario hacerlo mediante el concurso público único

➤ El ascenso económico dentro de cada categoría es de un 16% sobre la base inicial y dependiendo de la antigüedad.

➤ Las sanciones disciplinarias repercutirán negativamente o retrasarán el ascenso económico.

➤ Reserva entre el 50% y el 30%, según las categorías, de puestos para la promoción interna.

Una de las peculiaridades de la Promoción Interna es que no se necesita título de estudio. Es decir, en principio para el acceso a primera y segunda categoría se exige el certificado de escolaridad; el graduado escolar para la tercera y cuarta; el título de bachiller para quinta y sexta; y el título universitario para las categorías séptima, octava y novena. Pero para poder promocionar a las vacantes de una categoría superior, no es necesario que tengan el nivel de estudios exigido si se tiene una antigüedad superior a cinco años, excepto para aquellas categorías donde inexcusablemente se exige el título correspondiente.

Toda la regulación de la carrera administrativa italiana fue aprobada en la Ley Marco de 29 de marzo de 1983 sobre Empleo Público.

### **2.2.6 ALEMANIA.**

Al igual que la función pública francesa, la alemana se caracteriza por la diferenciación entre agentes públicos propios de los Länders y empleados contratados de la propia Administración Alemana.

A raíz de la caída del muro de Berlín y por tanto la reunificación de las dos Alemanias en 1990, llevó consigo la adhesión de los cinco estados orientales a la Alemania Federal bajo la vigencia de de la Ley Fundamental de 1949, por lo que varios sectores de la sociedad alemana exigían una reforma sustancial de la Constitución. Tal reforma se produjo en 1994 que solamente consistió en retoques formales, pero no se sometió a un referéndum.

Desde 2006, se está llevando a cabo un profundo estudio para tramitar otra importante reforma de la Ley Fundamental, la llamada Reforma Federal, que reordenará las competencias entre el Estado Federal y los Estados Federados.

En el art. 1.1 de la Ley Fundamental, se puede apreciar la misma frase que se recoge en el artículo II-61, referente a los derechos fundamentales, de la Constitución Europea "La dignidad humana es inviolable".

Haciendo ya referencia a la carrera administrativa alemana, se puede señalar que la Dra. M<sup>a</sup> Jesús Montoro Chiner, apunta que el principio de carrera como institución jurídica, tiene sus inicios en Baviera desde 1805. En el art. 1 de la Pragmática Real Bávara determina la definición de lo que significa el ser funcionario en Alemania, de la siguiente forma "*la condición de servidor del Estado se atribuye a través de la correspondiente resolución según los requisitos de calificación, que en el caso de los puestos superiores se adjuntará al decreto de nombramiento, conjuntamente con la adscripción de un sueldo a cargo del presupuesto*"<sup>16</sup>.

A raíz de esta Pragmática se van a ir desarrollando, a lo largo de los años, las demás leyes sobre la función pública germánica. Así en los artículos 33 y 34 de la Ley Fundamental, están recogidos los aspectos referentes a la selección y promoción del funcionario público<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> MONTORO CHINER, M<sup>a</sup> J. "El principio de carrera en el sistema federal alemán de función pública", Documentación Administrativa /nº 210-211, Mayo – Septiembre, 1987, pag. 420



Los principios constitucionales que hace referencia el art. 33.5 para los funcionarios de carrera están recogidos en las “*disposiciones de la Ley Marco Federal relativas a la función pública, en la Ley Federal sobre el Estatuto de los Funcionarios de la Federación y en las disposiciones legales de los Länders*”<sup>18</sup>.”

- La reserva de función.
- La relación de servicio y lealtad sometida al Derecho Público.
- Relación de servicio permanente.
- Deber de lealtad.
- Deber de asistencia y protección al funcionario.
- Principio de asistencia social y remuneración adecuada.
- Principio de Carrera.
- Principio de Eficiencia.
- Principio de Legalidad.
- Derecho a decisión de autoridad predeterminada legalmente.

El acceso a la función pública alemana viene marcado por la No realización de oposiciones para su ingreso. Los alemanes entienden que “*Una selección de los funcionarios por vía de oposición nos parece que es un procedimiento de selección*”

---

<sup>17</sup> **“Artículo 33**

1. Todos los alemanes tendrán en cada Estado los mismos derechos y deberes cívicos.
2. Todos los alemanes tendrán, según su aptitud, su capacidad y su competencia profesional, igualdad de acceso a cualesquiera cargos públicos.
3. Serán independientes de toda profesión religiosa el disfrute de derechos civiles y cívicos y la admisión a cargos públicos, así como los derechos adquiridos en la función pública, y a nadie le podrá derivar perjuicio alguno por pertenecer o por no pertenecer a una confesión o ideología determinada.
4. El ejercicio de las competencias de soberanía se encomendará por regla general (*in der Regel*) a título de tarea permanente a funcionarios públicos de carrera, que estarán sujetos a una relación de derecho público de servicio y de lealtad.
5. El régimen jurídico de la función pública se regulará dentro del respeto a los principios fundamentales tradicionales del funcionariado de carrera.

**Artículo 34**

*Si alguien vulnera en el ejercicio de un cargo público del que sea titular los deberes que su función le imponga frente a terceros, la responsabilidad recaerá, en principio, sobre el Estado o la entidad a cuyo servicio aquel se encuentre, si bien queda a salvo el derecho de regreso contra el infractor si mediase intención deliberada o negligencia grave. No se podrá excluir el recurso judicial ordinario para la acción de daños y perjuicios (*Anspruch auf Schadenersatz*) ni para la de regreso (*Rückgriff*)”*

<sup>18</sup> DEGEN, M. “La carrera administrativa en la República Federal de Alemania”. Documentación Administrativa, núm. 210-211[S.I.], junio, 1987. ISSN 1989-8983. Disponible en: <http://revistasonline.inap.es/>. pag. 443. Última entrada 14/04/ 2014

*demasiado rígido y abstracto para poder apreciar correctamente la aptitud de un individuo y sus capacidades<sup>19</sup>”.*

El sistema de carrera en Alemania no es único para todos los funcionarios. El cuerpo de funcionarios se divide en 4 categorías o Escalas, divididos a su vez en diferentes grupos retributivos:

- Escala Técnica y de Gestión: Título Universitario. Grupos retributivos A13 hasta A16; B1 hasta B11.
- Escala Administrativa: Se ha de estar en posesión del Título de aptitud para acceder a universidades o a universidades de ciencias aplicadas o nivel equivalente. Grupos retributivos A9 hasta A13.
- Escala Auxiliar: Se debe estar en posesión del Título final de escuela secundaria profesional o escuela básica con formación profesional completa idónea o nivel equivalente. Grupos retributivos A6 hasta A9.
- Escala Subalterna: Título final de escuela básica o nivel equivalente. Grupos retributivos A2 hasta A6.

Las personas que pretenden ingresar en la función pública, *“han de someterse a un procedimiento de comprobación de aptitud y prestar un servicio preparatorio entre 2 y 3 años de duración que concluye con un examen de ingreso en la carrera (examen de carrera)”<sup>20</sup>*. Pero una vez superado este examen y antes de incorporarse a la función pública, el aspirante a funcionario debe mostrar, una vez más, su valía, durante un periodo de tiempo entre 1 y 3 años, sólo así podrá adquirir la condición de funcionario inamovible. Es decir, un candidato a funcionario debe pasar por diferentes etapas.

La primera etapa es preparatoria y para su ingreso se ha de demostrar que se tiene un determinado ciclo de estudios, estudios primarios, bachillerato o universitarios, según a la categoría que se pretenda acceder. Si el aspirante es calificado como “apto” se le nombra funcionario a título precario. En esta etapa, con una duración entre seis meses y tres años, se les inician en las capacidades y conocimientos propios del puesto y categoría que se va a desempeñar. En la Escala Administrativa esta preparación se realiza en la Escuela Superior de Administración Pública y la formación es totalmente distinta en la Escala Técnica y de Gestión, pues el periodo de prácticas está destinado para las profesiones de juez, abogado y síndico. Los candidatos, al final de este periodo de prácticas, realizan un examen final, podrán obtener la calificación de funcionarios a

---

<sup>19</sup> DEGEN, M. “La carrera ...”, Cit., pag. 445.

<sup>20</sup> KAISER, E.”La estructura administrativa en Alemania y el sistema de formación y capacitación para la administración pública” Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Ed. InWent Capacity Building International Germany, Septiembre 2008, pag. 14

título de prueba, si la Administración, *“en el ejercicio de su poder discrecional”*<sup>21</sup>, procede o no al nombramiento. Una vez publicada la vacante del puesto, el candidato debe presentar “su candidatura” para ser nombrado funcionario a título de prueba.

En la segunda etapa, una vez más, este “funcionario a título de prueba”, llamado ahora Agente, tienen que realizar otro período de prácticas antes de ser nombrados definitivamente funcionarios. En este periodo deberá mostrar que sabe realizar el trabajo para el que ha sido destinado. En el caso de que el Agente no supere esta prueba o demuestre que no está capacitado para realizar bien sus funciones, la *“Administración puede interrumpir el stage ante de su término, e igualmente puede, al final del mismo, denegar la titularidad por estimar que el aspirante no está bastante cualificado o no ha demostrado suficiente aptitud para la función pública”*<sup>22</sup>.

En cuanto a la promoción, los funcionarios germánicos no tienen derecho al ascenso de grado, ya que su elección depende directamente del poder discrecional de la Administración, que es quien concede o lo deniega, respetando en todo momento los principios constitucionales establecidos en el art. 33 de la Constitución Alemana y basándose en la capacidad profesional de cada funcionario. La Administración para poder juzgar tanto la aptitud como las capacidades profesionales del funcionario aspirante, se basa en las calificaciones profesionales que el funcionario haya obtenido a lo largo de su trabajo. Estas calificaciones debe realizarlas el Director de los servicios donde desempeña su servicio cada cinco años.

El concepto antigüedad se tiene en cuenta ante la situación de haber dos funcionarios con idéntica capacidad profesional y valoración. Una vez superado toda esta fase, el aspirante se somete a un tercer examen de grado. La Administración Alemana considera el ascenso como un nombramiento de un funcionario titular a un grado superior con mayor remuneración salarial y mayor responsabilidad. Este ascenso no está vinculado a un cambio de empleo.

El procedimiento de ascenso en la función pública alemana “queda automáticamente excluido, si en éste se exige una formación, preparación y titulación concreta”<sup>23</sup>. Puede haber casos excepcionales si una Comisión considera que las aptitudes y capacidades laborales del funcionario que opta al ascenso han logrado superar con éxito el periodo de pruebas correspondientes así como el examen.

---

<sup>21</sup> DEGEN, M. “La carrera ...”, Cit., pag. 448.

<sup>22</sup> DEGEN, M. “La carrera ...”, Cit., pag. 448.

<sup>23</sup> MONTORO CHINER, M<sup>a</sup> J. “El principio ...”, Cit., pag. 34

### 3. MARCO NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En este apartado se va a analizar cuál es la normativa que afecta y regula en nuestro país la evaluación del desempeño en la Administración Pública.

#### 3.1 CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1978.

Artículo 23.2 C.E

En primer lugar, la institucionalización de los principios de igualdad, mérito y capacidad en el texto constitucional no determina su aplicación exclusivamente en el procedimiento de acceso a la función pública, sino que prolonga su vigencia a lo largo de la vida funcional<sup>24</sup> y se hace sobre todo patente en el establecimiento de los sistemas de provisión de puestos de trabajo y en el sistema de carrera administrativa y de promoción interna. De esta manera, el derecho reconocido en el **artículo 23.2 de la Constitución** comprende no sólo el acceso a la función pública, sino también el desarrollo o promoción de la propia carrera administrativa y es aquí donde encaja la filosofía de la evaluación del desempeño. El desempeño del personal al servicio de la administración pública será evaluado en base a estos principios.

Artículo 103 C.E

El artículo 103.1 CE establece que “La Administración Pública sirve con objetividad a los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”.

En este contexto, la articulación de la planificación de la gestión a través de planes de acción en las Administraciones concuerda con la necesaria planificación de la gestión de los recursos humanos y la evaluación del desempeño contenidos en el EBEP y el principio constitucional de eficacia (art.103 CE).

---

<sup>24</sup> En este sentido puede citarse por ejemplo la STC 287/1994, de 27 de octubre, que señala que el derecho fundamental a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos garantiza no sólo el acceso igualitario a las funciones y cargos públicos, sino también que los que hayan accedido a ellos se mantengan sin perturbaciones ilegítimas

### **3.2 ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO.**

Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos las innovaciones del EBEP pueden sintetizarse en varias ideas-fuerza. En primer lugar, supone una recepción expresa de las técnicas modernas de personal en el sector público. Pero no sólo de eficacia técnica habla el Estatuto. En coherencia con los procesos de reforma que pretenden salvaguardar las especificidades de lo público, se apela a los valores propios del trabajo en la Administración, de ahí que se hable de los principios éticos que fundan el comportamiento de los empleados públicos. Por ello, el texto está lejos de situarse en un plano meramente formal. Busca proporcionar herramientas de gestión, orienta sobre comportamientos y exige eficacia. Esto es palpable también en la atención prestada a la noción de «desempeño» como eje de la carrera y la promoción profesional. No cabe duda de que la implantación de los sistemas de evaluación, con su proyección en aspectos como «la continuidad en el puesto de trabajo» (art. 20.4) y en la carrera horizontal (art. 20.5) se va a convertir en uno de los temas a abordar en la agenda de la política de personal.

Otra referencia, no precisamente menor, a la cuestión del rendimiento, la encontramos en el artículo 52, a cuyo tenor «los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas», y que debe complementarse, a su vez, con lo que podría denominarse como un intento de atenuar la visión defensiva del puesto de trabajo: «las Administraciones Públicas podrán asignar a su personal funciones, tareas o responsabilidades distintas a las correspondientes al puesto de trabajo que desempeñen siempre que resulten adecuadas a su clasificación, grado o categoría, cuando las necesidades del servicio lo justifiquen sin merma en sus retribuciones» (art. 73.2). Es en esta línea de refuerzo de las potestades públicas de dirección de la tarea en el que ponderar el «fundamento de actuación» del artículo 1.2.j: «la jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas», aspecto éste ajeno a la negociación, por entrar dentro de los «poderes de dirección y control propios de la relación jerárquica» (artículo 37.2.d).

De modo innovador se sistematizan por vez primera los referentes conductuales de los empleados público. Como es sabido, en punto a las obligaciones de los funcionarios locales, el artículo 144 del TRRL constituye el precepto básico en la materia, al disponer que «los funcionarios de Administración Local tienen las obligaciones determinadas por la legislación sobre función pública de la correspondiente Comunidad Autónoma, y, en todo caso, las previstas en la legislación básica del Estado sobre función pública». Ello no obstante, la mayor parte de las Comunidades Autónomas se remiten a los deberes genéricos establecidos por el Estado, con lo que nos encontrábamos con la paradoja de que había que remontarse a una norma preconstitucional, la LFCE de 1964, para encontrar los preceptos (valores) que orienten el comportamiento de los funcionarios públicos, en sus artículos 76 a 81. Había que hacer una lectura punitiva, entresacando los deberes del catálogo de conductas prohibidas por el ordenamiento jurídico, los tipos sancionadores, las obligaciones de

hacer, cuyo incumplimiento constituye el ilícito disciplinario (las faltas asociadas a su incumplimiento). Era un campo dejado de lado cuando en otras latitudes ponían en valor los aspectos éticos del trabajo en la Administración, como pone de manifiesto la difusión de los principios popularizados por el Informe Nolan en Gran Bretaña a partir de 1995. Con el EBEP se aborda esta cuestión, afrontando por vez primera una regulación general (común a funcionarios y laborales) de los deberes básicos de los empleados públicos, fundados en principios éticos y reglas de comportamiento, que orientan a su vez el fundamento de la potestad disciplinaria.

En otro orden de cosas, el EBEP ha operado innovaciones de importancia en lo que atañe al personal laboral. Una no menor es el reconocimiento de las peculiaridades de la relación laboral en la Administración, introduciendo conceptualmente lo que denomina la «relación laboral de empleo público» (Exposición de Motivos) para recoger ciertas especificidades del contrato de trabajo en el ámbito público. Como es sabido, el Estatuto de los Trabajadores (ET) define como laborales aquellas prestaciones de servicios en las que los trabajadores presten sus servicios de modo voluntario, pero cuyas notas están calificadas por la ajenidad retributiva y sometimiento al ámbito de organización y dirección del empleador (artículos 1º y 8º). Esta caracterización general de lo laboral «común» no limita algunas «especialidades» por particularidades profesionales u organizativas del colectivo de que se trate. ¿Cuál es la peculiaridad que caracteriza la relación laboral en la Administración? En primer lugar, las notas propias del ingreso en la Administración (artículos 23.2 y 103.3 de la Constitución); en la aplicación de la normativa de incompatibilidades (Ley 53/1984, de 26 de diciembre) y en cuestiones como los límites a los incrementos salariales en la negociación colectiva presentes en las leyes anuales de presupuestos generales del Estado, aplicadas por la jurisprudencia constitucional (SS 63/1986 y 96/1990). Pues bien, junto a estas notas el EBEP introduce otros principios: derechos individuales ampliados (art. 14), derechos individuales ejercidos colectivamente (art. 15), derecho –modulado– a la negociación colectiva (artículos 31 y 32) o, encomiablemente, el importante capítulo VI del título III («Deberes de los empleados públicos. Código de Conducta, artículos 52, 53 y 54») que supone la plasmación, también para el personal laboral, de importantes principios éticos del servicio público. Es una regulación común a personal sometido al derecho administrativo y laboral. No hay que olvidar que, según el artículo 8º del EBEP, «son empleados públicos quienes desempeñan funciones retribuidas en las Administraciones Públicas al servicio de los intereses generales.» Esta caracterización del personal laboral es la que permite aplicar unos principios disciplinarios comunes al personal funcionario y laboral (artículos 93, 94, 95, 96, 97 y 98) lo que supone, con independencia de la regulación convencional, unas garantías comunes y una tipificación común para las faltas graves, resultando necesaria la colaboración del Convenio Colectivo en las faltas graves y leves. En esta línea cabe entender la obligación de readmisión obligatoria en el supuesto de despido improcedente que impone el artículo 96.2, si bien limitada al despido por razones disciplinarias.

Finalmente, el Estatuto recoge como novedad una regulación del personal directivo. Frente a visiones críticas hacia la figura, la pregunta debiera ser más bien cómo en un ámbito como el público, con un importante volumen de servicios y personal, era posible que la responsabilidad de la gestión no fuera atribuida a administradores profesionales. A no ser que se efectúen lecturas interesadas que, o bien confunden función directiva con atribuciones burocráticas, o bien contraponen interesadamente responsabilidad por la gestión (plano administrativo) con la legitimación y la rendición de cuentas propia de la esfera política. El caso es que, por fin, una figura clásica en las iniciativas de modernización de las Administraciones Públicas de los países avanzados (Senior Executive Service en Gran Bretaña y Australia, Dirigenza en Italia) se contempla, bien que ambigüamente, en nuestro ordenamiento del empleo público. Para el legislador «[...] el personal directivo está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos». La necesidad de que esta figura fuera reconocida de modo explícito, con un estatuto propio, fue una de las aportaciones más relevantes del informe del grupo de expertos (MAP, 2005:69-74). No obstante, el artículo 13 del EBEP se limita a enunciar una definición somera, cercana a la tautología («es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales») y a prever que serán las Comunidades Autónomas (y el Gobierno para la Administración General del Estado) quienes establecerán el «régimen jurídico específico» y los «criterios para determinar su condición». Es prematuro avanzar los derroteros por donde avance en el futuro la regulación del directivo público. En cualquier caso, sí puede resultar conveniente dejar constancia que el tipo de directivo definido no abarca cualquier esfera de responsabilidad (un directivo de un área funcional, por ejemplo) sino que se hallaría cercano a la figura del Contrato Laboral de Alta Dirección, con responsabilidad global por la gestión<sup>15</sup>. Una aproximación podemos encontrarla en la regulación que para el personal directivo efectúa el artículo 85.bis.1.b y 130.3 de la LBRL en la redacción dada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre. Estaríamos hablando, por tanto, de la figura de los gerentes de empresas u organismos autónomos, de los coordinadores y directores generales en grandes ciudades.

### **3.3 LEY 10/2010, DE 9 DE JULIO, DE LA GENERALITAT, DE ORDENACIÓN Y GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA VALENCIANA.**

Tras la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público algunas CC.AA han desarrollado éste de forma parcial, especialmente en aspectos como la carrera o la evaluación del desempeño. Las únicas leyes autonómicas que han desarrollado el EBEP son la Ley 4/2011, de 10 de marzo, del empleo público de Castilla-La Mancha y la Ley 10/2010 de 9 de julio de la Generalitat, de ordenación y gestión de la función pública

valenciana, objeto de análisis en este apartado en relación con la evaluación del desempeño en la Administración Pública.

Los principios inspiradores y las soluciones diseñadas para alcanzar los objetivos perseguidos de eficiencia dotan al texto de la Ley de dos características definitorias y que, conteniendo su esencia, dan nombre a la norma: ordenación y gestión. En primer lugar, se trata de una ley dirigida a ordenar la función pública valenciana, del todo punto necesaria como consecuencia del cambio estructural que supone, en general, el nuevo modelo y, en especial, la creación de los cuerpos, escalas y agrupaciones profesionales funcionariales de la administración de la Generalitat y la implantación de las nuevas titulaciones académicas vinculadas a éstos.

En segundo lugar, la ley tiene como finalidad el dar respuesta a las problemáticas que surgen en la gestión diaria del personal, planteando soluciones a las mismas desde la óptica y los principios de eficacia, eficiencia y agilidad en la tramitación. En este sentido, cabe subrayar que la ley se ha inspirado, desde su concepción inicial, en una lógica de participación y diálogo social, orientada a lograr que las aportaciones de los diversos actores que conforman la función pública valenciana se tengan en cuenta al elaborar la misma. La Ley para la Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana (LOGFPV) se estructura en once títulos y una extensa regulación, a los que debe añadirse un importante conjunto de disposiciones adicionales y transitorias que, de una parte, resultan imprescindibles para el tránsito al nuevo modelo planteado y, de otra, dotan al texto de una mayor sistemática y seguridad jurídica. Así mismo forman parte de la ley tres anexos por los que se crean los cuerpos, agrupaciones profesionales funcionariales y sus correspondientes escalas en los que se integrarán de una parte, el personal funcionario público de la administración de la Generalitat, y de otra, el personal gestionado por la conselleria Valenciana competencias en materia de sanidad y organismos o entidades dependientes de la misma.

Por lo que respecta a la evaluación del desempeño, cabe mencionar de entrada el artículo 33 que introduce el derecho al desempeño de un puesto de trabajo que tiene el personal empleado público.

**Artículo 33.** *Derecho al desempeño de un puesto de trabajo. El personal empleado público tiene derecho al desempeño de un puesto de trabajo. Excepcionalmente, las administraciones públicas podrán asignar temporalmente a su personal, tareas o responsabilidades distintas a las correspondientes al puesto de trabajo que desempeñe siempre que resulten adecuadas a su cuerpo, agrupación profesional funcional o escala, cuando las necesidades del servicio lo justifiquen, sin merma en las retribuciones. Reglamentariamente, se determinará el procedimiento y duración máxima de dicha asignación.*

La parte que más interesa con respecto a dicho tema es sin duda el título VIII de la misma, el cual regula uno de los aspectos que dotan de contenido al nuevo modelo de la función pública valenciana iniciado con la presente ley, la promoción profesional del



personal empleado público, que se concibe no sólo como un derecho de éste sino también como una necesidad estructural de cualquier sistema de organización, de la que no son ajenas las administraciones públicas valencianas y, por ello, elemento clave de cualquier política de ordenación de personal. La ley enfatiza que, en todo caso, la promoción profesional queda configurada como un conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional que debe regirse por los principios de igualdad, mérito y capacidad. El texto no sólo introduce las modalidades enunciadas en la normativa básica estatal, sino que las dota de contenido, dejando, no obstante, a las diferentes administraciones públicas de la Comunitat Valenciana, la elección de las más idóneas de acuerdo con sus necesidades organizativas.

Es de destacar su artículo 121:

*Artículo 121. Evaluación del desempeño.*

*1. 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 resultados obtenidos.*

*2. Los sistemas de evaluación se orientarán a la mejor 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, adecuándose, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos del personal empleado público.*

*3. Reglamentariamente se determinarán el sistema y el procedimiento para la evaluación y la composición y funcionamiento de la comisión técnica encargada de la misma, así como los efectos de su resultado sobre la carrera horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y, en su caso, la percepción del complemento de actividad profesional.*

*4. La continuidad del personal funcionario de carrera en los puestos de trabajo obtenidos por concurso, quedará vinculada al resultado de la evaluación, de acuerdo con el sistema y el procedimiento que se determine reglamentariamente, dándose audiencia a la persona interesada y a través de la correspondiente resolución motivada.*

Por otra parte, se introduce un concepto innovador en el ámbito de la administración de la Generalitat, el de los itinerarios profesionales, que permitirá relacionar los diferentes cuerpos, escalas o agrupaciones profesionales funcionariales por el carácter homogéneo de las competencias, capacidades, conocimientos y formación necesaria para el desarrollo de sus funciones propias. La definición de estas familias profesionales será fundamental para la promoción profesional del personal funcional, toda vez que posibilitará una vía específica de promoción, aumentando de esta manera las

expectativas de progreso de los mismos y capitalizando la formación y experiencia acumulada por estos profesionales a lo largo de su carrera administrativa.

Otra de las novedades más relevantes en el nuevo modelo de función pública valenciana es, sin duda, la evaluación del desempeño del personal empleado público, procedimiento destinado a medir y valorar la conducta profesional, el rendimiento o el logro de resultados.

Los sistemas de evaluación se orientarán a la mejor gestión de las administraciones públicas, a controlar y reducir el absentismo, al progreso y desarrollo profesional y a la motivación de las y los empleados públicos mediante su implicación en los objetivos previamente fijados por la organización, adecuándose, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación. Además de ser elemento clave de cualquier diseño de carrera profesional, y de ahí su ubicación sistemática en este título, sus efectos se proyectan de forma evidente sobre otros aspectos de la regulación, como la formación, el sistema retributivo, o la provisión de puestos de trabajo, convirtiéndose de esta manera en pieza capital de toda la arquitectura organizativa y en un cambio en la cultura de gestión de personal que permitirá un abandono de la lógica del presencialismo en pos de una orientada a los resultados.

## **4. DESARROLLO.**

### **4.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

En primer lugar, haría falta definir qué se entiende por evaluación del desempeño. Podríamos definirlo como un proceso periódico y sistemático en el que se aprecia los modos de actuar del personal al realizar sus actividades en el marco de las responsabilidades que tienen encomendadas así como de su contribución a la satisfacción de los objetivos de la Dirección General.

La evaluación del desempeño es un elemento primordial en el ámbito de los RRHH y guarda relación con otros subsistemas. Primero, entronca con las descripciones de puestos de trabajo, puesto que no es posible evaluar a una persona si no se han definido con anterioridad cuáles son las características del puesto que ocupa y se especifican qué objetivos deben cumplirse en un año.

Los resultados de la evaluación del desempeño guardan cierta relación con subsistemas como: Formación, Retribuciones dinerarias y en especie, Desarrollo personal y promoción.

El objetivo clave de la evaluación del desempeño es lograr la mejor correspondencia entre **persona-puesto**.

Como ventajas de la evaluación del desempeño se pueden mencionar las siguientes:

**Gráfico 1: Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.
- Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Todo ello en aras a mejorar la actuación futura de las personas y los resultados de la Unidad.

Seguidamente se va a mencionar qué sistemas de evaluación del desempeño existen.

## **4.2 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Los diferentes sistemas de evaluación del desempeño (de ahora en adelante EDD) pueden ser agrupados en función de qué aspecto es el que miden: **características, competencias o resultados.**

Los más populares son los basados en características, aunque no son los más objetivos.

Los que se basan en competencias ofrecen a los empleados información mucho más enfocada a la actuación y por tanto son mucho más aptos para desarrollar a las personas.

Los enfoques basados en resultados hacen hincapié en las contribuciones medibles que cada uno de los trabajadores aportan a la organización.

A continuación se procede a analizar cada uno de los métodos.

#### **4.2.1. MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS.**

Estos métodos están diseñados para detectar hasta qué punto un trabajador tiene una característica que la compañía considera primordial en su actuación diaria o bien una característica que la compañía considera que será necesaria en un futuro en base a sus estrategias: liderazgo, creatividad, toma de decisiones...

Tienen un uso muy popular aunque es lo suficiente objetivo puesto que si el listado de características no concuerdan con las que realmente requiere el puesto, el resultado quedará alejado de la realidad dando lugar a opiniones de carácter subjetivo.

##### Escalas gráficas de calificación:

Cada una de las características que tienen que ser evaluadas por la persona responsable de la evaluación es representada a través de una escala en la que se señala hasta qué punto un trabajador posee la característica buscada.

Tabla 2: Evaluación por método de escalas gráficas.

<b>EVALUACIÓN POR MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS</b>					
Nombre del empleado: _____ Fecha: _____ Departamento o sección: _____ Puesto _____					
Desempeño del empleado en su función					
	<i>Óptimo</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Malo</i>
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de los exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de los exigido
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalment e exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente de su trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Características individuales del evaluado y su comportamiento dentro y fuera de su función					
<b>Compresión de las situaciones</b> Grado en que percibe la esencia de un problema.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
<b>Creatividad</b> Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Fuente: Chivenato, I (2007).

Método de escalas mixtas:

En este método se incluye una pequeña variación con respecto a las escalas básicas y es que en lugar de medir la característica mediante una escala, la persona responsable de la evaluación recibe 3 descripciones de cada una de ellas: nivel inferior, promedio o superior.

Seguidamente un ejemplo ilustrativo del método:

Gráfico 2: Ejemplo de método de escalas mixtas

“INSTRUCCIONES: Favor indicar si el desempeño de la persona es mayor (+), igual (0) o menor (-) que cada una de las normas siguientes:

1. \_\_\_ El empleado utiliza bien su criterio cuando enfrenta problemas y brinda alternativas funcionales; sin embargo a veces no actúa para prevenir los problemas (SOLUCION DE PROBLEMAS media)
2. \_\_\_ El empleado carece de habilidades de supervisión; con frecuencia maneja mal a los empleados y a veces discute con ellos. (LIDERAZGO bajo)
3. \_\_\_ El empleado es un extremo cooperativo; se puede esperar que asuma el liderazgo; en el desarrollo de la cooperación entre los empleados; concluye las tareas asignadas con una actitud positiva. (COOPERACION alta)
4. \_\_\_ El empleado tiene habilidades eficaces de liderazgo; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (LIDERAZGO medio)
5. \_\_\_ Por lo general, el empleado muestra una actitud agresiva o defensiva hacia sus compañeros y las asignaturas de tarea. (COOPERACION baja)
6. \_\_\_ Por lo general el empleado es amigable, pero a veces discute cuando se asignan tareas, coopera con los demás según se espera. (COOPERACION media)
7. \_\_\_ El empleado no es bueno para resolver problemas, utiliza mal su criterio y no anticipa las dificultades potenciales. (SOLUCION DE PROBLEMAS baja)
8. \_\_\_ El empleado anticipa los problemas potenciales y de manera proactiva brinda soluciones alternas llenas de creatividad; de buena atención al seguimiento. (SOLUCION DE PROBLEMAS alta).
9. \_\_\_ El empleado muestra una dirección hábil, es eficaz al coordinar las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico y motiva a los demás empleados a alcanzar alto desempeño. (LIDERAZGO alto)”

Fuente: Bohlander,G;Sherman,A & Snell,S. (2001,p. 330).

#### Método de distribución forzada:

El evaluador está forzado a elegir 1 o 2 frases de un bloque de 4 que se apliquen al desempeño del empleado. Su efectividad se determina sumando el n° de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Las categorías y los puntos asignados a cada frase son determinados con antelación a su realización sin que el evaluador sepa los puntajes.

Las afirmaciones suelen ser de carácter general y pueden no estar relacionadas específicamente con el puesto.

#### Ventajas:

-Proporciona resultados fiables y exentos de influencias subjetivas y personales y de este modo consigue eliminar el efecto halo y de generalización.

-Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

#### Inconvenientes:

-Su preparación es compleja, pues exige una planificación muy cuidadosa y complicada.

-Es un método comparativo y discriminativo y presenta resultados globales.

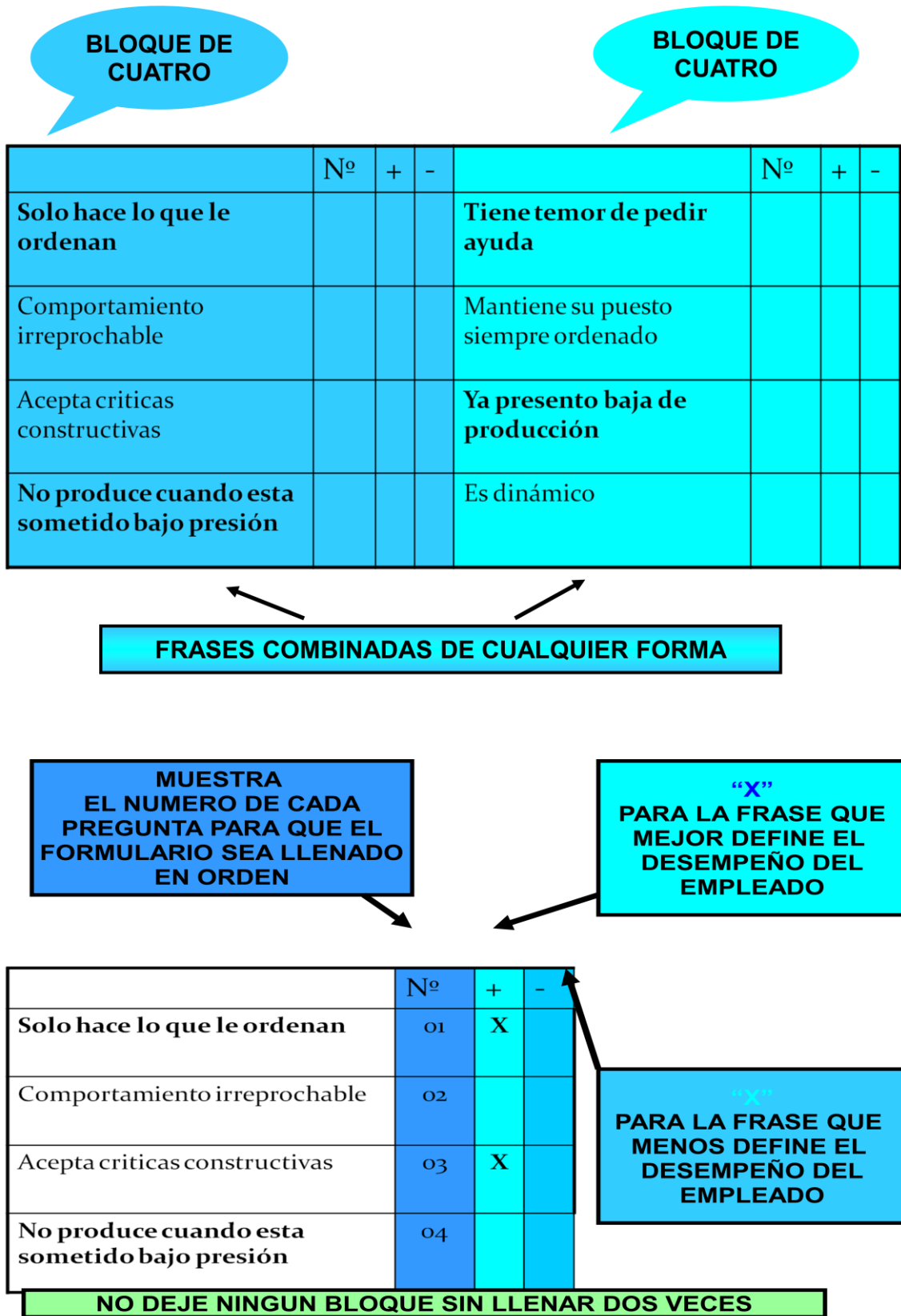
-Cuando se utiliza para el desarrollo de los recursos humanos requiere información complementaria sobre las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.

-Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto de los subordinados.

-Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto y por ende puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

A continuación se presenta un gráfico que muestra un ejemplo de formulario a rellenar por el evaluador en un método de distribución forzada:

Gráfico 3: Ejemplo de formulario para el método de distribución forzada



Fuente: Elaboración propia.



### Método de formas narrativas:

En este caso, la persona responsable de la evaluación describe al trabajador al que evalúa de la forma más fidedigna posible mediante un ensayo. Así pues, constituye una inmejorable oportunidad para que los jefes puedan expresar su opinión acerca de un trabajador.

Su principal inconveniente es la subjetividad y además no siempre quién evalúa posee un buen estilo de escritura ni de redacción y por consiguiente la capacidad literaria juega un papel demasiado destacado.

No suele utilizarse en la actualidad.

## **4.2.2 MÉTODOS BASADOS EN COMPETENCIAS.**

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 del incidente crítico

Los incidentes críticos son hechos (no opiniones o generalizaciones), sin embargo no todos los hechos son críticos. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen que su desempeño sea notable, bien de forma efectiva o inefectiva.

Como características podrían señalarse:

-Es un método que enfatiza aquellas características muy positivas o muy negativas, no parámetros normales

-Se trata de un método de evaluación continua ya que por cada registro de incidente (sin tiempo ni espacio determinado) se acompaña una retroalimentación.

El proceso se basa en que el jefe inmediato o evaluador del trabajador observa y registra los hechos excepcionalmente positivos o negativos con respecto al desempeño de los empleados. Este registro se hace por medio de fichas indicando cada factor de evaluación: productividad, puntualidad, cumplimiento, etc.

Gráfico 4: Ficha de evaluación del desempeño usando el método del incidente crítico.

<b>Evaluación de desempeño</b>			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor		Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Fuente: Fernández, J. *Gestión del Talento Humano*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano5.shtml> (Fecha consulta: 5/8/2015).

Como ventajas pueden destacarse las siguientes:

- Asegura la evaluación del empleado con base en hechos concretos.
- Es útil para proporcionar retroalimentación.
- Reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los sucesos recientes.
- Se puede combinar muy bien con otros métodos de evaluación.
- La evaluación abarca todo el período que se evalúa, sin limitarse a las últimas semanas o meses.
- Los juicios subjetivos dejan de tener importancia.
- El método ofrece ejemplos concretos de buen y mal desempeño.
- Este método puede identificar las atribuciones fundamentales del puesto, los deberes y responsabilidades importantes que los llevan a tener éxito en el puesto.

En cuanto a sus inconvenientes:

- No ayuda a establecer comparación entre empleados o departamentos.
- Requiere habilidad del evaluador para discutir los resultados con el empleado y no entrar en disputas.
- Exige al evaluador llevar un control estricto de forma continua y permanente.
- Puede ser excesivo el tiempo necesario para registrar el comportamiento.
- Puede llevar a una supervisión demasiado cercana y a una moral baja del trabajador si éste siente que todo lo que realiza está bajo una observación y un registro.

Como recomendaciones a tener cuenta:

- Utilizar otro método de evaluación del desempeño que complemente adecuadamente este método. Tales métodos pueden ser el de evaluación por objetivos o la autoevaluación.
- Se recomienda que por cada registro de un incidente crítico se tiene que proporcionar una retroalimentación inmediata y un plan de mejora para garantizar que los comportamientos positivos aumenten y los negativos disminuyan.

#### Escala fundamentada para la medición del comportamiento:

Una escala de estimación anclada a conductas (Behaviorally Anchored Rating Scale; BARS), combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclado a una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente.

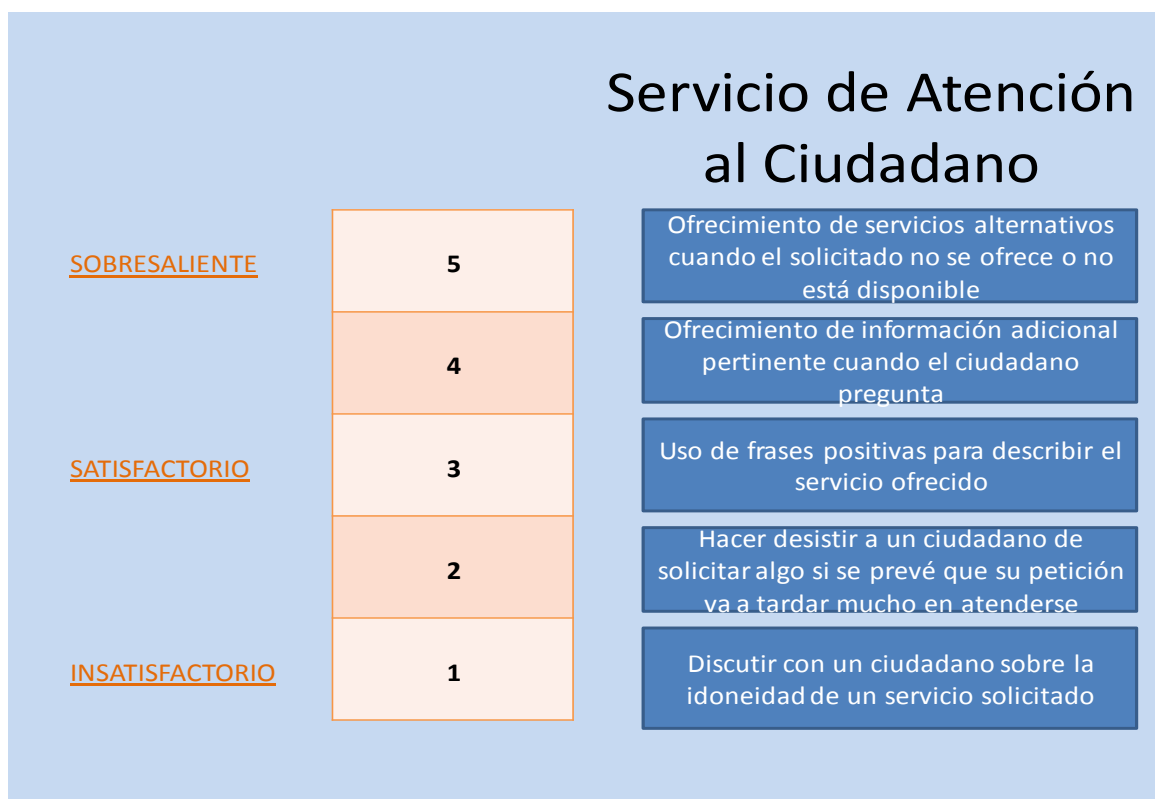
Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos:

1. *Generar incidentes críticos.*- Se pide a personas que conocen el trabajo que serán evaluados (empleados y/o supervisores) que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
2. *Elaborar las dimensiones del desempeño.*- Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño (por ejemplo, 5 o 10). A continuación definen cada grupo (dimensión), por ejemplo, "meticulosidad".

3. *Registrar los incidentes.*- Otro grupo de personas que también conoce el trabajo, reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporcionan las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo en que, en su opinión, encajen mejor.
4. *Hacer una escala con las dimensiones.*- Este segundo grupo de personas, por lo general se encargan de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficacia con la que representa el desempeño en una dimensión apropiada.
5. *Elaborar el instrumento final.*- Se usa una sub-serie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de conducta para cada dimensión.

A continuación, a modo ilustrativo se procede a ilustrar un ejemplo de una escala de estimación anclada a conducta para un empleado público que estuviera al frente de un servicio de atención al ciudadano.

**Gráfico 5: Ejemplo de escala de estimación anclada a conducta.**



Fuente: Elaboración propia.

### Escala de observación del comportamiento:

La observación del comportamiento es un método utilizado para medir el comportamiento y el valor de los empleados cuyo desempeño en el trabajo no puede ser evaluado sobre la base de la productividad solamente. Tales mediciones se hacen generalmente sobre la base de una escala de observación del comportamiento que se utiliza para evaluar todo el mundo de una manera comparable. Estas escalas se utilizan generalmente para registrar si un empleado se involucra o no en un cierto tipo de comportamiento o acción y, en caso afirmativo, con qué frecuencia. El resultado de cada empleado se puede comparar con los resultados de otros empleados o a alguna línea de base objetiva para el comportamiento esperado. La evaluación de este tipo se puede utilizar para asegurarse de que un empleado está cumpliendo con las expectativas o para determinar si una acción disciplinaria es necesaria.

Los trabajadores que pueden ser evaluados en base a la productividad rara vez son juzgados en una escala de observación conductual. Esto se debe a que por lo general es posible cuantificar, o al menos tener una idea general de cuánto produce el trabajador en comparación con sus compañeros de trabajo y con los estándares esperados.

Una escala de observación del comportamiento generalmente se presenta como un cuestionario para ser completado por el empleado sí mismo o su supervisor, o ambos. Una variedad de diferentes preguntas puede incluirse en un cuestionario de este tipo, y las respuestas se dan generalmente en forma de números en una escala. El cuestionario puede incluir preguntas sobre la frecuencia con un empleado falta al trabajo, independientemente de si él toma descansos excesivamente largos, con qué frecuencia aparecen errores en su trabajo, y si es o no su trabajo debe ser de doble regularmente. Los números asignados a cada una de estas y otras preguntas podrán ser evaluados individualmente o se pueden sumar en una puntuación total que se puede comparar con las calificaciones de los demás trabajadores. Así pues, se trata fundamentalmente de medir la frecuencia observada en una conducta.

**Gráfico 6: Ejemplo de escala de observación conductual en un servicio de atención al ciudadano.**

ESCALA DE OBSERVACIÓN CONDUCTUAL (BOS) EN UN SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO					
5 representa <i>casi siempre</i>	95-100% del tiempo				
4 representa <i>frecuentemente</i>	85-94% del tiempo				
3 representa <i>algunas veces</i>	75-84% del tiempo				
2 representa <i>rara vez</i>	65-74% del tiempo				
1 representa <i>casi nunca</i>	0-64% del tiempo				
PRODUCTIVIDAD	CASI NUNCA				CASI SIEMPRE
Revisa los resultados de productividad con su supervisor.	1	2	3	4	5
Sugiere a sus compañeros formas de mejorar la productividad					
Formula objetivos específicos para cada período de tiempo					
Mantiene actualizada la Carta de Servicios y los protocolos administrativos de actuación					
Se anticipa y prepara a los requerimientos del ciudadano					

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.3 MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS.

Esta clase de métodos evalúan a los trabajadores por sus logros, por los resultados que se desprenden de su trabajo. Quienes los defienden argumentan que son mucho más objetivos puesto que la observación de resultados como por ejemplo el número de ventas o de producción implica de por sí menos subjetividad que otros factores.

#### Mediciones de productividad

Los típicos ejemplos son los comerciales a los cuales se les evalúa en función del número de ventas efectivas en cierto plazo de tiempo. A los altos ejecutivos se les podría evaluar en cuanto a la rentabilidad obtenida bajo su dirección. De este modo se alinea

Sin embargo, también presenta algunos problemas. Los resultados de las evaluaciones pueden verse tergiversados por la presencia de factores externos (localización de la explotación inadecuada, escasez de materias primas necesarias para elaborar un producto, recesión económica, etc. Si no se tienen en cuenta estos factores exógenos, el resultado de la medición de cara al empleado sería injusto.

A continuación se expone un ejemplo de medición de la productividad a través del insumo laboral:

a) Objetivo:

Medir la participación del insumo laboral (fuerza de trabajo) a partir de su interrelación con el producto generado.

b) Descripción:

En este método el elemento fundamental es el trabajo del hombre, determinando con ello la interrelación de la mano de obra global o parcial con el producto.

c) Procedimiento de cálculo y ejemplo:

1. Identificar el producto o productos.
2. Identificar el volumen de producción total.
3. Determinar el periodo de estudio.
4. Identificar las horas-empleado totales (nº trabajadores x jornada trabajo x periodo).
5. Sustituir los valores correspondientes en las relaciones siguientes:

→ Productividad laboral:

$$\frac{\text{Total producido}}{\text{Total de horas-empleado involucradas}}$$

→ Unidades físicas de trabajo:

$$\frac{\text{Total de horas-empleado involucradas}}{\text{Total producido}}$$

→ Productividad por departamento inmediato:

$$\frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento inmediato}}$$

→ Productividad departamento intermedio:

$$\frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento intermedio}}$$

Ejemplo:

Una compañía aérea para producir 1000 toneladas en lingotes de acero en un mes, requiere de 1710 horas de trabajo del departamento de fundición (departamento inmediato) y 4320 horas para el departamento de vaciado y moldeado (departamento intermediario), totalizando 6030 horas de insumo laboral en términos de horas reales de trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

Producto: lingotes de acero.

Volumen de producción: 1000 toneladas.

Periodo de estudio: un mes.

Horas de trabajo: departamento inmediato 1710 horas.

departamento intermediario 4320 horas.

Total: 6030 horas.

Sustituyendo los valores en fórmulas se obtiene:

→Productividad Laboral:

$$\frac{\text{Total producido}}{\text{Total horas-empleado involucradas}} = \frac{1000 \text{ toneladas}}{6030 \text{ h-e}} = 0,1658$$

Esto se interpreta como la producción promedio por hora-empleado; en este caso, se producen en promedio 0,1658 toneladas de lingotes de acero por hora por empleado.

→Unidades físicas de trabajo:

$$\frac{\text{Total horas-empleado involucradas}}{\text{Total producido}} = \frac{6030 \text{ h-e}}{1000 \text{ ton.}} = 6,03$$

Esto se interpreta como el promedio de trabajo por producto, en el ejemplo: para obtener una tonelada de acero se requieren 6,03 horas-empleado de trabajo.

→Productividad por departamento inmediato:

$$\frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento inmediato}} = \frac{1000 \text{ tons.}}{1710 \text{ h-e}} = 0,5847$$

Esto se interpreta como la producción promedio por hora-empleado en el departamento inmediato; se obtiene un producto de 0,5847 toneladas de acero por hora-empleado en el departamento de fundición.



→Productividad por departamento intermediario:

$$\frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento intermediario}} = \frac{1000 \text{ tons.}}{4320} = 0,2315$$

Al igual que la interpretación anterior se obtiene la producción promedio por hora-empleado, para el ejemplo son 0,2315 toneladas de lingotes de acero por hora-empleado en el departamento de vaciado y moldeado.

d) Ventajas:

Este método indica la productividad laboral, es decir, la participación de los trabajadores en la obtención del producto generado y, además:

- Es de fácil aplicación.
- Muestra la productividad de la mano de obra.
- Puede ser utilizada a diferentes niveles de la empresa, ya sea global o por áreas específicas.
- Asimismo, se puede usar en los niveles de empresa, sector, rama de actividad económica o nacional.

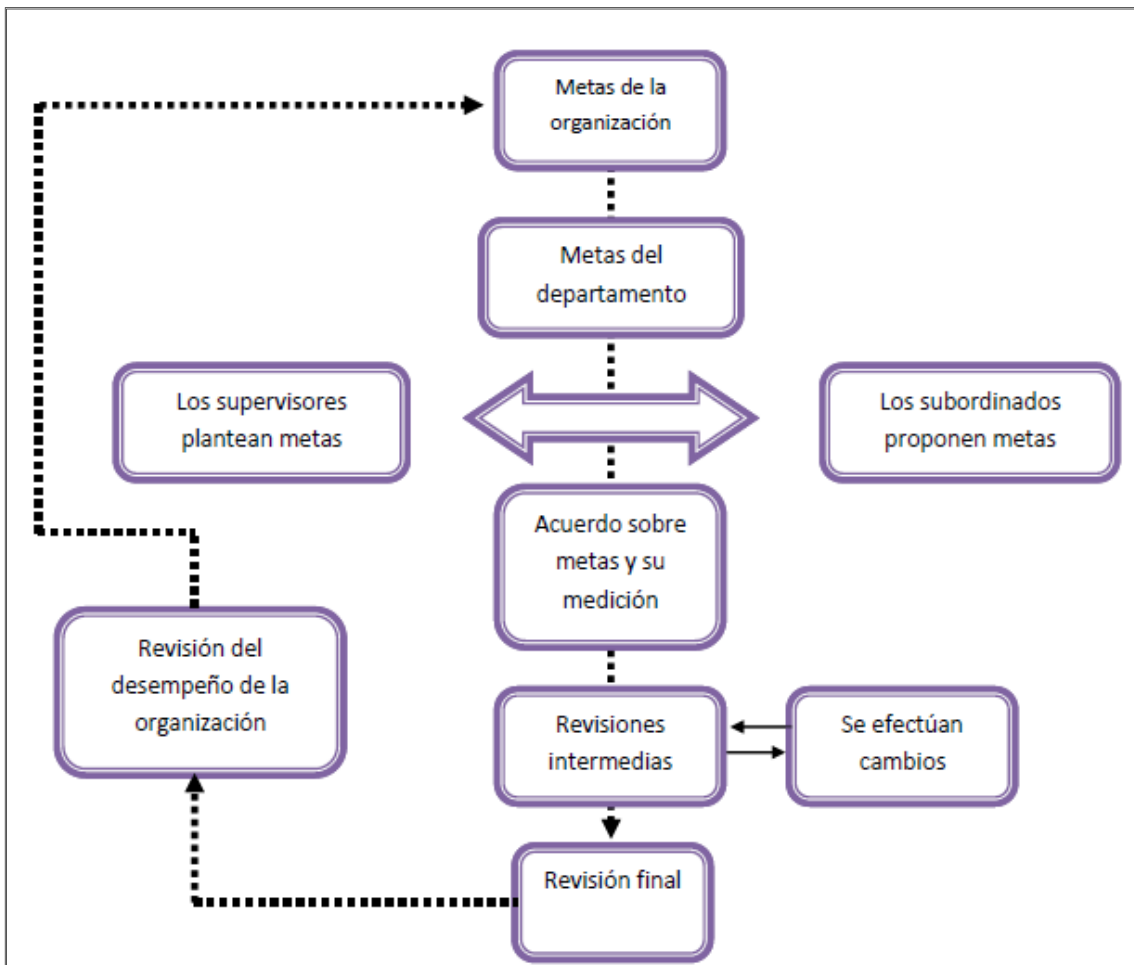
e) Inconvenientes:

- No determina con exactitud la productividad de los empleados que realmente realizan la producción, ya que considera al total de los empleados que trabajan en la planta.

#### **4.2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

La administración por objetivos puede definirse como una filosofía de carácter administrativo/organizativo que califica el desempeño en función de la consumación de los objetivos establecidos a través de un acuerdo entre los empleados y la empresa personificada en la figura del jefe o responsable del área.

Gráfico 7: Esquema Administración por objetivos dentro de una organización.



Fuente: Elaboración propia.

La APO o administración por resultados constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954 cuando Peter F. Drucker considerado como padre de la APO, publicó un libro sobre “La Administración por Objetivos”.

La APO surge cuando las empresas privadas estadounidenses recibían fuertes presiones por intervenciones y controles gubernamentales, y fueron viendo cómo caía su margen de utilidades y aumentaban la necesidad de reducir gastos.

En cuanto a las características de la APO:

- Interacción entre superior-subordinado.
- Superior y subordinado negocian entre ellos y establecen objetivos alcanzados.
- Superior y subordinado determinan criterios de evaluación del desempeño.
- Énfasis en el presente y en el futuro.

- Énfasis en los resultados y no en los medios.
- Retroacción frecuente y continua.
- Redefinición periódica de objetivos.
- Redefinición periódica de criterios de evaluación del desempeño.
- Objetivos relacionados con el trabajo actual y con la carrera futura del subordinado.
- Énfasis en la medición del control.

#### Sobre la fijación de los objetivos:

La importancia de los objetivos puede evaluarse por los siguientes aspectos:

- 1.Los objetivos proporcionan una directriz o una finalidad común.
- 2.Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas existentes en la organización.
3. Sirve de base para evaluar planes y evitan errores debidos a la omisión.
4. Mejoran las posibilidades de previsión del futuro. La organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o a la casualidad.
- 5.Cuando los recursos son escasos los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

#### Sobre los criterios de selección de los objetivos:

Los criterios para la selección de los objetivos se establecen de acuerdo con la prioridad y sum contribución para el alcance de los resultados:

- 1.Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- 2.El objetivo debe ser específico, mensurable, claro y basarse en datos concretos.
- 3.Enfocar los objetivos en la actividad y no en la persona.
- 4.Detallar en cada objetivo metas parciales.
- 5.Usar lenguaje comprensible para los gerentes.
- 6.Mantenerse dentro de los principios de la administración.

7.El objetivo debe indicar los resultados que deben alcanzarse pero no deben limitar la libertad de los métodos.

8.El objetivo debe ser difícil de alcanzar, y requerir de un esfuerzo especial pero no hasta el punto de ser imposible.

9.El objetivo debe representar un objetivo suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.

10.El objetivo debe estar conectado al plan de utilidades de la empresa.

Los objetivos necesitan escalonarse en un orden gradual de importancia, de relevancia o de prioridad, existen tres niveles de objetivos:

1. Objetivos estratégicos: son los llamados “organizacionales” y abarcan a la organización como una totalidad. Sus características básicas son: globalidad y largo plazo.
2. Objetivos tácticos: son los llamados “departamentales”, los cuales son referentes a cada departamento de la organización, sus características son: conexión con cada departamento y medio plazo.
3. Objetivos operacionales: referentes a cada actividad o tarea. Sus características son: desglose y corto plazo.

En cuanto al ciclo de la APO:

La APO involucra un proceso cíclico de forma que el resultado de un ciclo permite las correcciones y ajustes en el siguiente ciclo por medio de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Los principales autores neoclásicos como Humble y Ordione presentan modelos de APO muy variados cuyos ciclos muestran contenidos diferentes:

●Modelo de Humble: Define “un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa en definir sus metas de utilidad y crecimiento con la necesidad que el gerente contribuya y se desarrolle”.

●Modelo de Ordione: propone un modelo de la APO compuesto por un ciclo de siete etapas:

1.Objetivos de la organización y medidas de desempeño.

2.Revisión de la estructura de la organización.

3.El supervisor establece objetivos y medidas para los subordinados y el subordinado propone objetivos y medidas para su trabajo.

4.Acuerdo común sobre los objetivos del subordinado.

5.Retroacción de resultados periódicos contra plazos intermedios (abandono de los objetivos inadecuados y nuevos datos).

6.La evaluación periódica acumulativa de los resultados de los subordinados contra objetivos.

7.Evaluación del desempeño en la organización.

#### **4.2.5 EL MODELO MIXTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

En la medida en que las organizaciones quieren comunicar que lo importantes son los resultados en línea con los objetivos estratégicos y la cultura de la empresa, existe un modelo mixto de gestión y valoración de resultados, configurándose así el SGD (sistema de gestión del desempeño) como un modelo integrador de los modelos de valoración de objetivos y la evaluación de factores o “competencias” (las características subyacentes en una persona que sirven para predecir un desempeño eficaz o superior en el puesto de trabajo).

Durante años, estos dos modelos se han estado aplicando de manera separada y no siempre de forma coordinada. En ocasiones las organizaciones han avanzado mucho en implantar sofisticados modelos de DPO o de dirección participativa por objetivos (DPPO), olvidando los <<cómos>>. Por otra parte, han coexistido sistemas de evaluación del desempeño donde se valoraba de una manera subjetiva y descontextualizada cómo lo estaba haciendo una persona conforme a determinados factores de comportamiento.

Hoy en día, la tendencia es la de unir ambos sistemas ya que los dos modelos están directamente relacionados con la misión, la estrategia de la empresa y los resultados que la organización espera conseguir a través de su capital más importante: las personas.

Por tanto, desde esta visión global, el SGD abarca los siguientes modelos:

- El modelo de <<resultados>>:

- El <<qué>> del desempeño: objetivos.

- Modelo cuantitativo.

- Con un ámbito temporal a corto plazo: planificación y revisión del desempeño a un año sobre los resultados en el puesto de trabajo que recientemente se ha desempeñado.

-Generalmente orientado a la recompensa.

● El modelo de <<competencias/capacidades>>:

-El <<cómo>> del desempeño.

-Modelo cualitativo.

-Ámbito temporal a medio/largo plazo sobre desempeños futuros en el puesto actual o en otros.

-Orientado al desarrollo personal (cambio/mejora de conductas sobre comportamientos excelentes).

En el pasado, los planes de gestión del desempeño han descuidado aspectos de desarrollo personal identificando claramente cuáles serían las necesidades de desarrollo de los empleados y planificando la forma de satisfacer esas necesidades. También es necesario hacer seguimiento, gestionar y evaluar en qué grado un empleado ha demostrado poseer una competencia/característica/conducta o comportamiento, cómo ha conseguido los logros y cómo puede mejorar. Es crítico que el empleado sepa qué se espera de él y cómo contribuye desde su posición a los objetivos y a la misión de la organización de la que es miembro.

**Gráfico 8: Elementos integradores de un sistema de gestión de desempeño.**



Fuente: Elaboración propia.

### **4.3 LA SECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONCEJALÍA DE BIENESTAR SOCIAL, EDUCACIÓN Y DEPORTE DEL AYTO. DE VALENCIA.**

La Concejalía de Bienestar Social, Educación y Deporte del Ayuntamiento de Valencia tiene entre otras las siguientes funciones:

Área de Bienestar Social:

- Dirigir y coordinar las acciones y servicios de los centros de Servicios Sociales, en especial en lo relativo a la Ley de Dependencia.
- Supervisar el funcionamiento de los centros de Tercera Edad y la ejecución de todos los programas de integración, protección, formación y ocio dirigidos a nuestros mayores.
- Impulsar el funcionamiento de los programas especializados de Bienestar Social en las distintas materias, infancia, familia, adolescencia, familias desestructuradas y similares.

Área de educación:

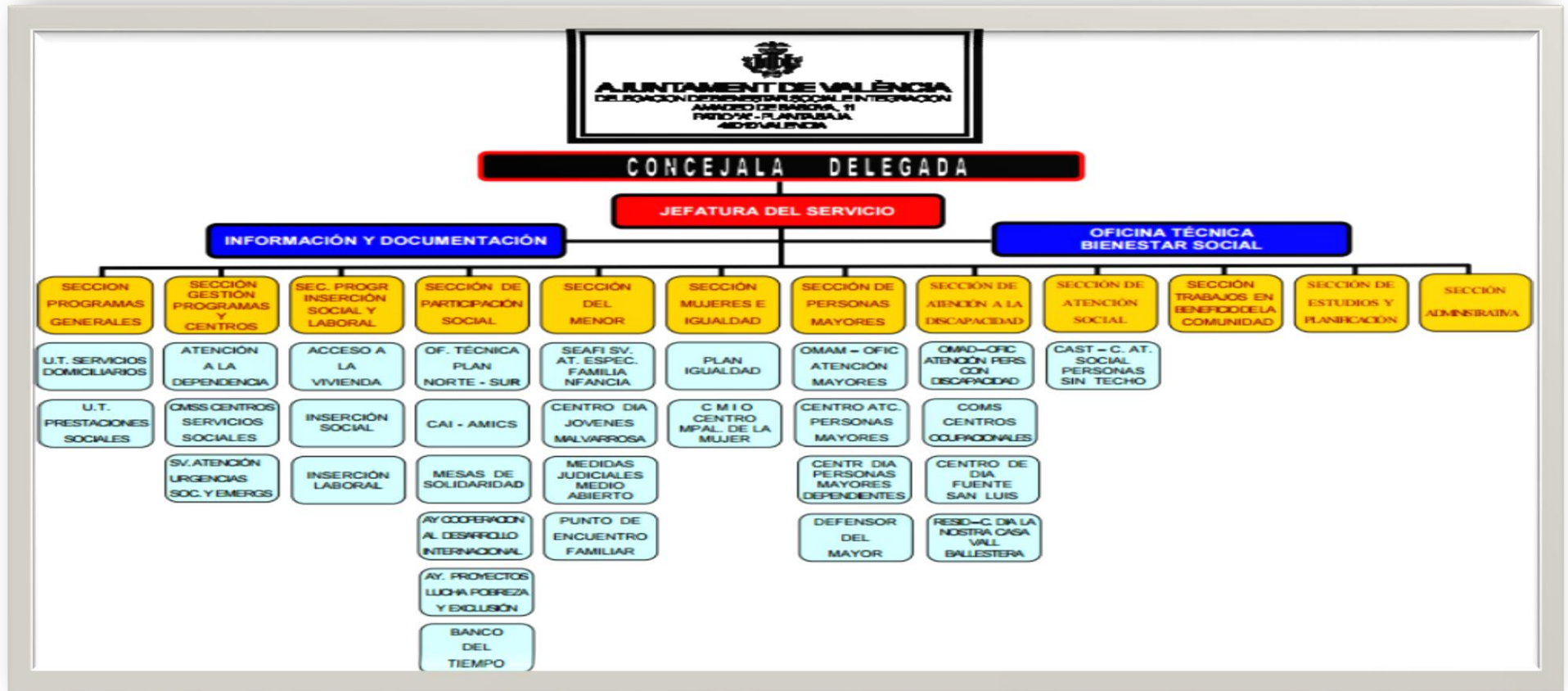
- Garantizar el derecho a la educación a las personas empadronadas en el municipio.
- Promover el fomento de valores democráticos como la participación, convivencia y la solidaridad.
- Propiciar la máxima colaboración y coordinación con Asociaciones de Madres y Padres, Asociaciones de Estudiantes, Centros Educativos, Delegaciones Municipales y otras Administraciones.

Área de Deportes:

- Promover de forma general la actividad física y el deporte en la ciudad.
- La construcción, ampliación y mejora de las instalaciones y equipamientos deportivos.
- La promoción del asociacionismo deportivo local en coordinación con la Admón. Autonómica.
- La ejecución de los programas de deporte escolar.

El organigrama de dicha concejalía es el siguiente:

Gráfico 9: Organigrama de la Concejalía de Bienestar Social



Fuente: Ayuntamiento de Valencia. Disponible en:

[http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/964C80582195830CC1257A700045FDC0/\\$FILE/Concejal%20ADa%20Bienestar%20Social%20e%20Integraci%C3%B3n.%20Organigrama%202012.pdf?OpenElement&lang=1](http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/964C80582195830CC1257A700045FDC0/$FILE/Concejal%20ADa%20Bienestar%20Social%20e%20Integraci%C3%B3n.%20Organigrama%202012.pdf?OpenElement&lang=1) (fecha de consulta 11/8/15).



Por su parte la sección administrativa tiene encomendadas las siguientes funciones:

- Apoyo administrativo a la gestión del Servicio.
- Gestión del presupuesto del Servicio.
- Tramitación ordinaria de los expedientes administrativos.

En cuanto a las actividades realizadas por la sección administrativa son las siguientes:

Tabla 3: Actividades realizadas por la sección administrativa.

<b>SECCION ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Actividades</b>	Contratos Convenios Alquileres. Propuestas y facturas gasto. Devolución fianzas Encargo y ejecución contrata global Expedición certificados Recursos de reposición. Pago certificación obra Intereses de demora Revisiones de precios Otorgamiento de subvenciones Petición y justificación de subvenciones Cancelación de tarjetas de estacionamiento Informes de juzgados, Sindic y fiscalía de incapacidades Elaboración, solicitud de subvenciones, aceptación, justificación y reconocimiento de derechos.
<b>Asuntos administrativos varios</b>	Solicitudes de viviendas, denuncias de comunidades de propietarios Reconocimientos de obligación Reconocimientos extrajudiciales Pago de facturas
<b>Aprobación gasto programas</b>	Anticipos de caja fija Libramientos a justificar Modificaciones de créditos y elaboración de proyectos de gasto Convocatoria de premios y de ayudas económicas individuales, familiares, asociaciones y otras subvenciones.
<b>Ayudas</b>	Trámite administrativo y pago (Emergencia, Teleasistencia, Ayuda a domicilio, Tarjetas de aparcamiento, solicitudes de plaza en Centros Gerontológicos, Devengos de estancias, <i>Menjar a casa</i> , Servicio de Tele alarma Mujer...)

Fuente: Ayuntamiento de Valencia. Disponible en: [http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/143D268B89ABF8C2C1257E1B003B2C93/\\$FILE/20150428%20Memoria%20Servicio%20Bienestar%20Social%202014%20correcta.pdf?OpenElement&lang=1](http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/143D268B89ABF8C2C1257E1B003B2C93/$FILE/20150428%20Memoria%20Servicio%20Bienestar%20Social%202014%20correcta.pdf?OpenElement&lang=1) (Fecha consulta: 11/08/15).

El personal durante el 2014 que trabajó para esta sección estuvo compuesto por:

**Tabla 4: Descripción de la plantilla de la sección administrativa. Año 2014.**

	Nivel	Grupo	Mujeres	%	Hombres	%	Total
Jefe de Servicio	29	A1	0	0,0%	1	100,0%	1
Jefe Oficina Técnica	27	A1	0	0,0%	1	100,0%	1
1 Jefe Sección Adjunto J. Serv.	27	A1	0	0,0%	1	100,0%	1
Jefaturas de Sección	25	A1	5	62,5%	3	37,5%	8
Jefatura Sección	25	A2	0	0,0%	1	100,0%	1
Dirección de Centro Serv. Soc.	24	A1	9	75,0%	3	25,0%	12
Personal Técn. Admón. Gral.	24	A1	3	100,0%	0	0,0%	3
Personal Técn. Sup. Admón. Esp.	24	A1	6	75,0%	2	25,0%	8
Agente Desarrollo Local	24	A1	0	0,0%	1	100,0%	1
Jefaturas de Negociado	24	A2	2	100,0%	0	0,0%	2
Técn. Medio Serv. Soc. Directores	22	A2	5	55,6%	4	44,4%	9
Técn. Medio Serv. Soc. Director Programa	22	A2	0	0,0%	1	100,0%	1
Personal Técn. Medio Servicios Sociales	22	A2	59	89,4%	7	10,6%	66
Personal Técn. Medio Trabajo Social	22	A2	58	85,3%	10	14,7%	68
Personal Técn. Auxiliar S.S.	18	C1	26	63,4%	15	36,6%	41
Personal Administrativo	18	C1	1	50,0%	1	50,0%	2
Personal Aux. Administrativo	16	C2	23	85,2%	4	14,8%	27
Personal Subalterno	13	AP	18	58,1%	13	41,9%	31
			215	76,0%	68	24,0%	283

Fuente: Ayuntamiento de Valencia. Disponible en: [http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/143D268B89ABF8C2C1257E1B003B2C93/\\$FILE/20150428%20Memoria%20Servicio%20Bienestar%20Social%202014%20correcta.pdf?OpenElement&lang=1](http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/143D268B89ABF8C2C1257E1B003B2C93/$FILE/20150428%20Memoria%20Servicio%20Bienestar%20Social%202014%20correcta.pdf?OpenElement&lang=1) (Fecha consulta: 11/08/15).

El presupuesto del que dispuso la Delegación de Bienestar Social para el año 2014 fue el siguiente:

Tabla 5: Presupuesto Delegación Bienestar Social Año 2014.

<b>PRESUPUESTO DELEGACIÓN</b>	
ARRENDAMIENTOS DE EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	429.085,18
EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	185.479,09
MAQUINARIA, INSTALACIONES TÉCNICAS Y UTILLAJE	38.526,67
TRANSPORTES	83.697,64
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	26.768,95
OTROS GASTOS DIVERSOS	70.430,03
OT. TRABAJOS REALIZADOS POR OT. EMPRESAS Y PROFESION	16.273.810,86
SUBVENCION A FAMILIAS EN INST. SIN FINES DE LUCRO	8.310.707,49
TRANSF. PREMIOS, BECAS, PENS, ESTUD, INVESTIGACIÓN	3.750,00
SUBV. CORRIENTES A FAM E INT SIN ANIMO LUCRO	870.000,00
OTRAS SUBVENCIONES A FAM E ISNT S FINES LUCRO	3.038.611,38
CONSTRUCCION EDIFICIOS SERVICIOS SOCIALES	11.502,40
CONSTRUCCION CMAPM MONTEOLIVETE	6.522,63
MAQUINARIA E INSTALACIONES	368,12
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO	83.502,57
REF. INMUEB. S. SOCIALES	152.529,60
REFORMAS INMUEBLES PATRIMONIALES	246.971,56
<b>Total:</b>	<b>29.832.264,17</b>

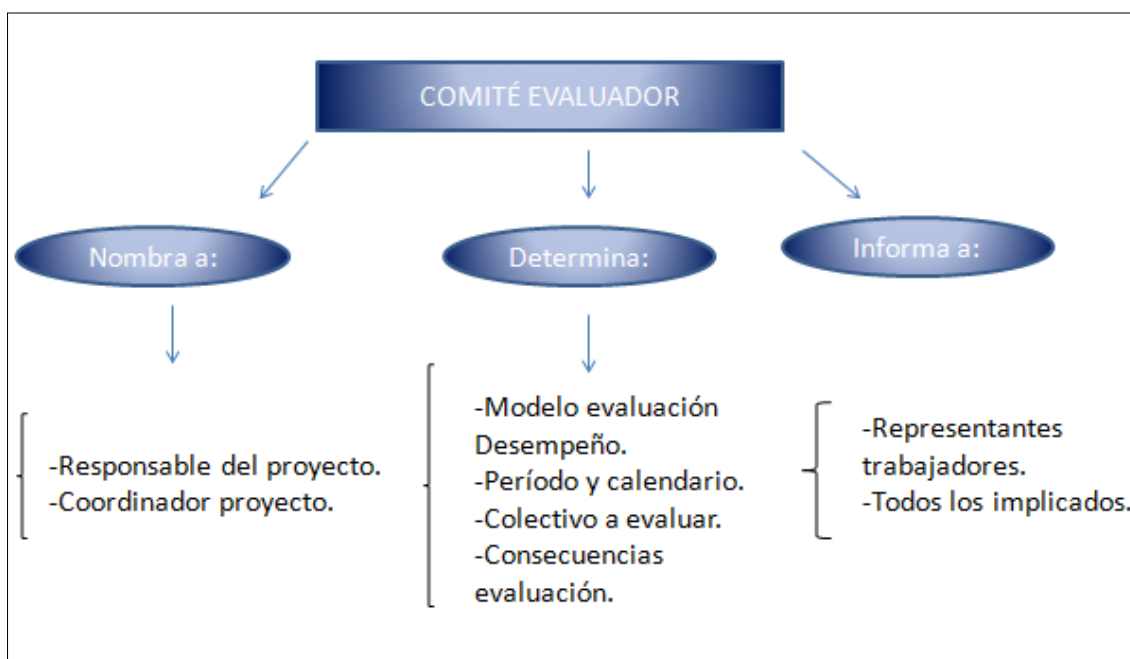
Fuente: Ayuntamiento de Valencia. Disponible en: [http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/143D268B89ABF8C2C1257E1B003B2C93/\\$FILE/20150428%20Memoria%20Servicio%20Bienestar%20Social%202014%20correcta.pdf?OpenElement&lang=1](http://www.valencia.es/ayuntamiento/bienestarsocial.nsf/0/143D268B89ABF8C2C1257E1B003B2C93/$FILE/20150428%20Memoria%20Servicio%20Bienestar%20Social%202014%20correcta.pdf?OpenElement&lang=1) (Fecha consulta: 11/08/15).

#### 4.4 ACTORES INTERVINIENTES.

Existirá un **comité evaluador** que contará con los responsables de Sección, Servicio y Negociado.

También existirá la figura de un **coordinador** que realizará el seguimiento de cada área e informará a los evaluadores y a todos los implicados.

Gráfico 10: Funciones del comité evaluador.



Fuente: Elaboración propia.

Evaluadores:

- Jefe de servicio: al jefe de la oficina técnica.
- Jefe de oficina técnica: al jefe adjunto de servicio y a los jefes de sección.
- Jefes de Sección: a los directores de centros de servicios sociales.
- Directores de los centros de servicios sociales: al personal técnico, al agente de desarrollo local y a los jefes de negociado.
- Jefes de Negociado: a los técnicos medios, personal técnico medio, personal auxiliar, auxiliares administrativos y personal subalterno.

#### 4.5 INTERVENCIONES QUE SE PREVÉN.

En primer lugar todos los actores envueltos en la evaluación han de tener claro cuál va a ser su papel y por eso se necesita instruir a los evaluadores y que haya complicidad por parte de trabajadores y sindicatos.

La difusión del concepto de evaluación del desempeño de forma óptima es imprescindible para que la operación resulte exitosa. Si se da una descripción errónea

procedente del coordinador o de los responsables el resultado será una evaluación malograda.

El proceso debe tomarse con rigurosidad, el personal tiene que mostrar receptividad y creer en lo que se va a hacer, teniendo una apreciación correcta de éste.

La evaluación se tiene que asimilar no como una represalia o una inspección maliciosa del rendimiento de la plantilla, sino como un instrumento que posibilita:

- La localización de los obstáculos a los que los empleados se enfrentan en sus quehaceres diarios.
- El progreso de las aptitudes adecuadas.
- La comunicación entre jefes y subordinados.
- La interiorización por parte de los trabajadores de conocer cómo deben actuar y qué es lo que se espera por su parte.

De este modo, se van a llevar a cabo estas actuaciones previas a la instauración del sistema de evaluación del desempeño.

1º El nombramiento de un responsable y un coordinador para dicho proyecto.

2º Responsabilidad y liderazgo por parte del Comité de Dirección y especificación de cuáles son las consecuencias que conlleva la evaluación.

3º Establecimiento de calendario y periodo evaluativo.

4º Establecimiento del colectivo que tiene que ser evaluado.

5º Elección del modelo y exposición al Comité.

6º Información a los sindicatos.

7º Comunicación por parte de la Dirección a los implicados, instando a su contribución.

8º Adecuación de las competencias a la cultura de la unidad administrativa.

1º El nombramiento de un responsable y un coordinador para dicho proyecto.

Deben tener completamente claro su nombramiento y el rol que tienen que desplegar.

2º Responsabilidad y liderazgo por parte del Comité de Dirección y especificación de cuáles son las consecuencias que conlleva la evaluación.

El Comité debe velar porque el proceso sea lo más transparente posible y asumir su propia responsabilidad tanto en los resultados obtenidos como en las decisiones que haya que tomar a raíz de los resultados (apertura de expedientes, reestructuración de la plantilla, etc.)

### 3° Establecimiento de calendario y periodo evaluativo.

Es recomendable establecer un período evaluativo que no comprenda ningún periodo vacacional de por medio para poder contar con el mayor número de personal evaluado. Para contar con un mayor censo laboral sería apropiado empezar la evaluación en enero, llevándose a cabo la formación de los evaluadores en febrero y las entrevistas en marzo.

### 4° Establecimiento del colectivo que tiene que ser evaluado.

Esto obedecerá a si se trata de la primera vez que se instaura el sistema de evaluación del desempeño o si por el contrario ya se ha realizado más veces en el pasado. Además, influye también el tamaño de la unidad.

### 5° Elección del modelo y exposición al Comité.

El modelo será un sistema mixto de evaluación que puede ajustarse alterando sus porcentajes.

Se realizará un proyecto acorde a las siguientes premisas:

- Simple de aplicar y que ocasione la mínima burocracia posible.
- Se tratará de fortalecer el desempeño gerencial de quienes dirigen.
- Que ayude a complementar los objetivos departamentales con aquellos de carácter individual y que fomente el desarrollo de las personas.

### 6° Información a los sindicatos.

Se debe informar a los representantes de los trabajadores para que el sistema de evaluación del desempeño se entienda como algo transparente y no subrepticio y así se vea legitimado.

### 7° Comunicación por parte de la Dirección a los implicados, instando a su contribución.

Se ha de explicar que se trata tan sólo de una prueba más dentro del ámbito de la Administración Local que aunque resulte novedosa no debe dejarse pasar por alto. Se

debe informar de que los datos estarán totalmente protegidos y se les debe alentar a participar, a hacer observaciones, sugerencias... y por supuesto dar las gracias por la colaboración.

#### 8º Adecuación de las competencias a la cultura de la unidad administrativa.

Es francamente de importancia que la evaluación concuerde las competencias con la cultura existente dentro de la unidad. Aunque se trate de un organismo administrativo a nivel local, hay múltiples clases de Administraciones dentro de la Administración Pública Española y las competencias apropiadas para cada uno de ellos son diferentes, pueden variar.

Competencias, habilidades o destrezas:

Para los subgrupos A1 y A2: debe escogerse al menos dos competencias y como mucho seis dentro de la siguiente lista (se desarrolla en el Anexo I):

#### ◆ **Credibilidad técnica.**

Se trata de tener amplios conocimientos en relación a su área asignada de trabajo y velar por su periódico reajuste/actualización a las necesidades existentes.

#### ◆ **Flexibilidad**

Capacidad para adaptarse a nueva información y acomodar las actuaciones a nuevos acontecimientos si así lo precisaran las necesidades.

#### ◆ **Iniciativa**

Actuar de forma adelantada a los acontecimientos que puedan producirse.

#### ◆ **Motivación**

Tener una propulsión para proceder y encaminar las propias actuaciones hacia la consecución de los objetivos establecidos.

#### ◆ **Orientación a resultados**

Encaminar los esfuerzos a la materialización de los objetivos.

◆ **Orientación al cambio/creatividad.**

Meditar, razonar, exponer, intervenir y decidir de manera eficiente, provocando los procesos de cambio.

◆ **Orientación al cliente.**

Determinar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes, así como esforzarse en lograr cumplir con sus expectativas.

◆ **Planificación.**

Planificar adecuadamente las acciones, tiempos y recursos para lograr los objetivos.

◆ **Pensamiento conceptual.**

Identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos. Asimismo, identificar los puntos clave de situaciones complejas.

◆ **Resolución de problemas.**

Reconocer, describir, organizar y analizar los elementos constitutivos de un problema para idear estrategias que permitan obtener, de forma razonada, una solución contrastada y acorde a ciertos criterios preestablecidos.

◆ **Toma de decisiones.**

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

◆ **Trabajo en equipo.**

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

Para subgrupos C1 y C2 y personal subalterno: debe escogerse al menos dos competencias y como mucho cinco dentro de la siguiente lista (se desarrolla en el Anexo I):



◆ **Credibilidad técnica :**

Tener capacitación técnica y conocimientos profundos sobre las tareas que comprende el puesto de trabajo y preocuparse por “reciclarse personalmente”, por actualizar los conocimientos.

◆ **Flexibilidad.**

Capacidad para adaptarse a nueva información y acomodar las actuaciones a nuevos acontecimientos si así lo precisaran las necesidades.

◆ **Orientación al cliente.**

Determinar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes, así como esforzarse en lograr cumplir con sus expectativas.

◆ **Resolución de problemas.**

Reconocer, describir, organizar y analizar los elementos constitutivos de un problema para idear estrategias que permitan obtener, de forma razonada, una solución contrastada y acorde a ciertos criterios preestablecidos.

◆ **Trabajo en equipo.**

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

## **4.6 PRIMERAS ACCIONES DE REFUERZO.**

Aquí entra en juego la figura del coordinador antes mencionada que realiza el seguimiento de cada área e informa a evaluadores y a las partes implicadas.

### 9º Etapa de comunicación a las partes implicadas.

El coordinador notifica a las partes implicadas de cómo se va a proceder para la implementación del sistema de evaluación por competencias.

### 10º Etapa de instrucción a los evaluadores sobre el planteamiento de objetivos y la llevada a cabo de las entrevistas.

Es la figura del coordinador quien está a cargo de formar a los evaluadores y poder auxiliarles a lo largo del procedimiento.

Esta fase es primordial para conseguir un óptimo funcionamiento durante la evaluación.

Seguidamente, después de haber explicado el concepto desempeño nos adentramos en el proceso a seguir:

El sistema de evaluación mixto, qué son los objetivos y cuál es su manera de evaluarse, qué es una competencia y cuál es su manera de evaluarse, la ponderación de los objetivos y de las competencias para lograr el resultado esperado al final.

Sobre las competencias: aunque ya han sido abordadas anteriormente en la fase 8, conviene recordar que éstas deben quedar subordinadas a la cultura administrativa del área de trabajo correspondiente y es importante que los evaluadores comprendan su significado adecuadamente para poder evaluar con precisión.

La llevada a cabo de la entrevista inicial por quienes evalúan es primordial para el procedimiento, deben comprenderse con exactitud las competencias con anterioridad a la entrevista, pero eso sí, los objetivos se han de establecer de conformidad con los evaluados, llegando a un consenso. Por su parte, el evaluador tiene que ser formado para que sepa realizar la entrevista de forma apropiada.

Los objetivos se establecerán de conformidad a la metodología SMART que será detallada en el punto 12°.

#### **4.6.1. PLANTEAMIENTO DE LA ENTREVISTA.**

Sugerencias a tener en cuenta en el desarrollo de la entrevista con la persona que está siendo evaluada:

- No acometer de entrada el tema de la evaluación.
- Establecer el propósito de la evaluación dentro de un contexto de incremento de la calidad.
- Hablar y hacer referencia a la proposición de establecimiento de los objetivos a alcanzar y de las competencias.
- Escuchar atentamente a quien está siendo evaluado y añadir al cuestionario de evaluación cuestiones importantes que pudieran haber sido olvidadas.
- Elaborar una recapitulación sobre aquello considerado y estar a la disposición del evaluado para solventar alguna duda que pueda tener.
- Agradecer la participación al evaluado.

#### 4.6.2 ESTABLECIMIENTO DE LA PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y LAS COMPETENCIAS.

Para los empleados con niveles más altos la ponderación de sus respectivos bloques son diferentes.

Para los puestos de niveles del 25 al 30<sup>25</sup>:

-Bloque de los objetivos: 70%

-Bloque de las competencias: 30%

Para los puestos de nivel 24 e inferiores:

-Bloque de los objetivos: del 65% al 35%

-Bloque de las competencias: del 35% al 65%

Ambos bloques pueden precisar de una asignación distinta en % en la evaluación a criterio de la persona que evalúa, por la significación de cada uno de ellos según el puesto de trabajo evaluado.

No hay que olvidar que el sumatorio tanto total de los objetivos como el de las competencias dará 100.

Serán evaluadas las competencias del uno al cinco en función de:

**Tabla 6: Calificación en función del cumplimiento de una competencia.**

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
1	Cumple de forma muy deficiente con los criterios que requiere la competencia.
2	Cumple de forma parcial con los criterios que requiere la competencia.
3	Cumple con la mayoría de los criterios que requiere la competencia.
4	Cumple con garantías los criterios que requiere la competencia.
5	Cumple y además supera todos los criterios que requiere la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>25</sup> Véase Tabla 4.

La calificación global será fruto de aplicar la siguiente expresión matemática:

$$CG = \frac{\text{Media P.C} \times \%}{\text{Media P.O} \times \%}$$

Es decir la calificación global se obtendrá sacando la media de la puntuación de las competencias y multiplicándola por su ponderación (%) para luego dividir por la media de la puntuación de los objetivos multiplicada por su respectiva ponderación.

Según el resultado en puntos, la calificación podrá ser la siguiente:

Tabla 7: Calificación final obtenida en función de la puntuación asignada.

PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
DE 1 A 1,99	INSATISFACTORIO
DE 2 A 2,5	PARCIALMENTE SATISFACTORIO
DE 2,6 A 3,5	SATISFACTORIO
DE 3,6 A 4,5	SUPERIOR
DE 4,6 A 5	EXCELENTE

Fuente: Elaboración propia.

#### 11.Sesiones para coordinarse.

Hay que asentar previamente los principios para establecer las competencias y los objetivos de forma adecuada según el puesto de trabajo que vaya a evaluarse.

### **4.7 REALIZACIÓN DE LA PRUEBA.**

A lo largo de la realización de la prueba el coordinador estará presente contemplando cómo se realiza el proceso y llevará un registro del mismo ya que lo que pase puede servir para otra ocasión tanto lo bueno para volver a repetirlo como lo que se haya hecho mal para evitarlo cuando haya que volver a evaluar de nuevo.

12. Establecimiento de los objetivos y competencias por parte del Jefe de Servicio a los niveles superiores en los cuestionarios de evaluación.

Se hace imprescindible la labor del coordinador para que se cumpla con la metodología SMART a la hora de alinear los objetivos.

#### 4.7.1 OBJETIVOS.

Se fundamentarán en las labores y funciones que realice cada uno de los evaluados, por eso no hay que fijarlas hasta este instante del proceso evaluativo.

No hay nadie más idóneo que la persona directa superior en el organigrama para conocer las funciones que tiene que llevar a cabo su/s subordinado/s. De este modo se puede encauzar la entrevista hacia objetivos concretos y metas apropiadas.

Los objetivos son finalidades cuantificables a través del establecimiento de indicadores determinados conforme a la metodología SMART.

**Gráfico 11: Metodología SMART**



Fuente: Peña Castro, J.C . "La planificación y el control inteligente". Disponible en: <http://esic.edu/andaluciablog/la-planificacion-y-control-inteligente/> Fecha consulta: 7/8/2015.

Los objetivos serán fijados en la entrevista de inicio y pactados entre ambos actores: evaluado y evaluador. Como se trata de objetivos SMART podrán adecuarse a cada puesto.

#### 13º.Efectuación de las entrevistas de inicio de evaluación por parte del Jefe de Servicio con sus evaluados.

El evaluador, en este caso el Jefe de Servicio se reunirá por separado con cada uno de sus evaluados para que haya consenso sobre el contenido del cuestionario y poder iniciar la evaluación.

### **4.7.2 REALIZACIÓN ENTREVISTA.**

En la entrevista de inicio se establecen los objetivos SMART entre ambas partes intervinientes: el evaluador y el evaluado.

Como recomendaciones para efectuar adecuadamente la entrevista:

- Escoger un lugar privado para efectuarla.
- Citar al evaluado de forma anticipada.
- Reunir la totalidad de la información necesaria para realizarla.
- Tratar de prever qué puede ser debatido a lo largo de la misma.
- Realizar un boceto a modo de borrador del contenido del cuestionario (objetivos y competencias incluidos durante ese periodo).
- Encauzar la entrevista como una posibilidad de comunicación.

#### 14. Envío de una copia de los cuestionarios rellenos al coordinador de cara a la confección del Documento de Dirección por Objetivos.

Cada uno de los evaluadores tiene que establecer los objetivos y competencias para sus evaluados de forma individual en el cuestionario, siempre procurando tener en mente la alineación con los propios objetivos. Es de mucha utilidad el auxilio del coordinador en esta etapa.

#### 15. Envío de una copia de todos los cuestionarios rellenos para elaborar el Documento de Dirección por Objetivos de la Unidad Administrativa.

Sería de utilidad contar con un programa informático que ayudara a su confección.

#### 16. El Documento de Dirección por Objetivos.

Deben escribirse todos los objetivos de forma sistematizada en función de su preeminencia.

#### 17. Efectuación entrevistas de seguimiento.

Es necesario verificar si el contenido de la evaluación es correcto o si se debe incorporar, suprimir o alterar algún objetivo o competencia.

#### 18. Autoevaluación.

Con carácter previo a la evaluación final, unos 10 días antes el evaluado procederá a autoevaluarse y remitirá el cuestionario a su evaluador.

#### 19. Consideraciones propias de cada evaluador antes de la entrevista final:

El evaluador añadirá las puntuaciones con las que esté de acuerdo a su cuestionario y planificará la entrevista final en función de los datos anotados durante el periodo.

Lo más importante es anotar las discrepancias sobre la forma de actuar de cada persona para poder argumentar cuáles son sus áreas de mejora, así como también reconocer el trabajo bien hecho y animarle a que aquello que hace bien siga haciéndolo del mismo modo.

#### 20. Entrevista final.

Esta entrevista se realiza para ultimar el cuestionario de evaluación con la totalidad de la información disponible y luego se debe firmar el fin de evaluación.

#### 21. Disponibilidad de consultas al responsable del proyecto.

Esta figura debe estar disponible para atender las posibles dudas, problemas, sugerencias que puedan surgir porque se trata de algo nuevo que se ha implantado en una organización y la adaptación al cambio siempre cuesta.

#### 22. Análisis de la apreciación de los evaluadores y evaluados.

Es conveniente realizar un estudio para conocer cuáles han sido sus vivencias a lo largo del proceso y qué es lo que se podría mejorar. El feedback es esencial en la búsqueda de una mejora de la calidad en las organizaciones. Para ello se puede contar con instrumentos como las encuestas, las dinámicas grupales, etc.

#### 23. Publicación sobre los outputs de la prueba.

Conviene que se sepa abiertamente el resultado de la prueba por parte de todos los miembros de la unidad administrativa (estadísticas, propuestas....)

#### 24. Reestructuración, si procede, del modelo para usos futuros.

## 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Los resultados pueden dividirse agrupándolos en 3 grupos:

### ASPECTOS EN RELACIÓN CON EL PROCEDIMIENTO.

Los aspectos relacionados con el proceso seguido han salido bien valorados. Son aspectos relativos a las entrevistas, atención recibida y comunicación.

“El tiempo empleado para la evaluación me parece suficiente” (6,90)

“La persona encargada de la evaluación ha comunicado de forma apropiada cuáles eran los objetivos y las competencias2. (8,50).

“El evaluador ha actuado conforme a las expectativas generadas” (7,60)

“El coordinador ha sabido atender nuestras dudas y sugerencias” (8,00)

“La información difundida ha sido la apropiada y no ha habido carencias comunicativas” (7,25).

El proceso ha dilucidado cuáles son los aspectos a mejorar (8,20)

La entrevista se desarrolló con un clima de cordialidad y cooperación (7,80)

El proceso ha permitido el evaluador conocer mejor las tareas que realizan las personas que están a su mando (8,90).

### ASPECTOS DE CARÁCTER TÉCNICO

Se han identificado algunos aspectos de carácter técnico que requieren de mejora:

#### ● Preguntas cerradas:

El enunciado: “las competencias establecidas para mi evaluación son entendibles y su definición es precisa” sólo recibió un nivel de acuerdo de 5,30.

El enunciado: “la escala de valores del 1 a 5 para puntuar y las descripciones de cada valor son claramente comprensibles” recibió un nivel de acuerdo de un 4,70.

El enunciado: “en la entrevista se tuvieron en cuenta las carencias de formación y de desarrollo del evaluado” recibió un nivel de acuerdo de un 4,2.



●Preguntas abiertas:

Se han establecido como propuestas:

- Implantar una periodicidad de carácter anual.
- Ser más precisos en la definición de objetivos y competencias.
- Generar un sistema que permita de forma efectiva certificar la equidad evaluativa.

ASPECTOS DESCUIDADOS:

Dado que esta ha sido la primera vez que se ha implantado el sistema de evaluación del desempeño es normal que se haya cometido algún descuido. El más importante ha sido el olvido de la necesidad imperiosa de establecer un plan de desarrollo (plan de carrera) para los empleados con el fin de “hacerlos crecer” profesionalmente. De este modo se conseguirá una mayor motivación del empleado y se creará un mayor “engagement” (compromiso/identificación entre empleado y la unidad administrativa).

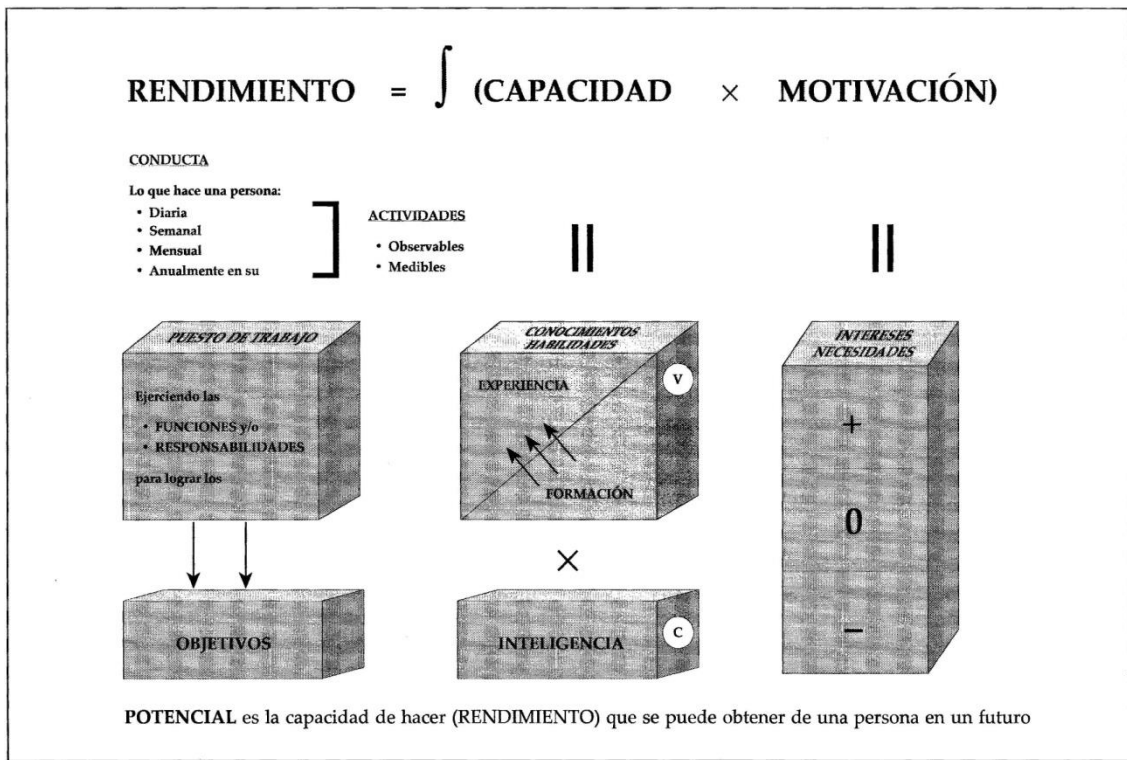
Para establecer el plan de desarrollo en primer lugar habría que detectar el potencial de desarrollo de cada empleado (puesto que no todos lo tienen).

El plan de desarrollo puede definirse como la fuerza ascensional que late en el interior de una persona y que es consecuencia de la posesión de ciertas aptitudes, cualidades, capacidades y rasgos de personalidad y de la acumulación de ciertos conocimientos, experiencias y habilidades.

<<Potencial>> es la capacidad de hacer (rendimiento) que se puede obtener de una persona en el futuro.

El siguiente gráfico resume de forma gráfica el concepto de potencial.

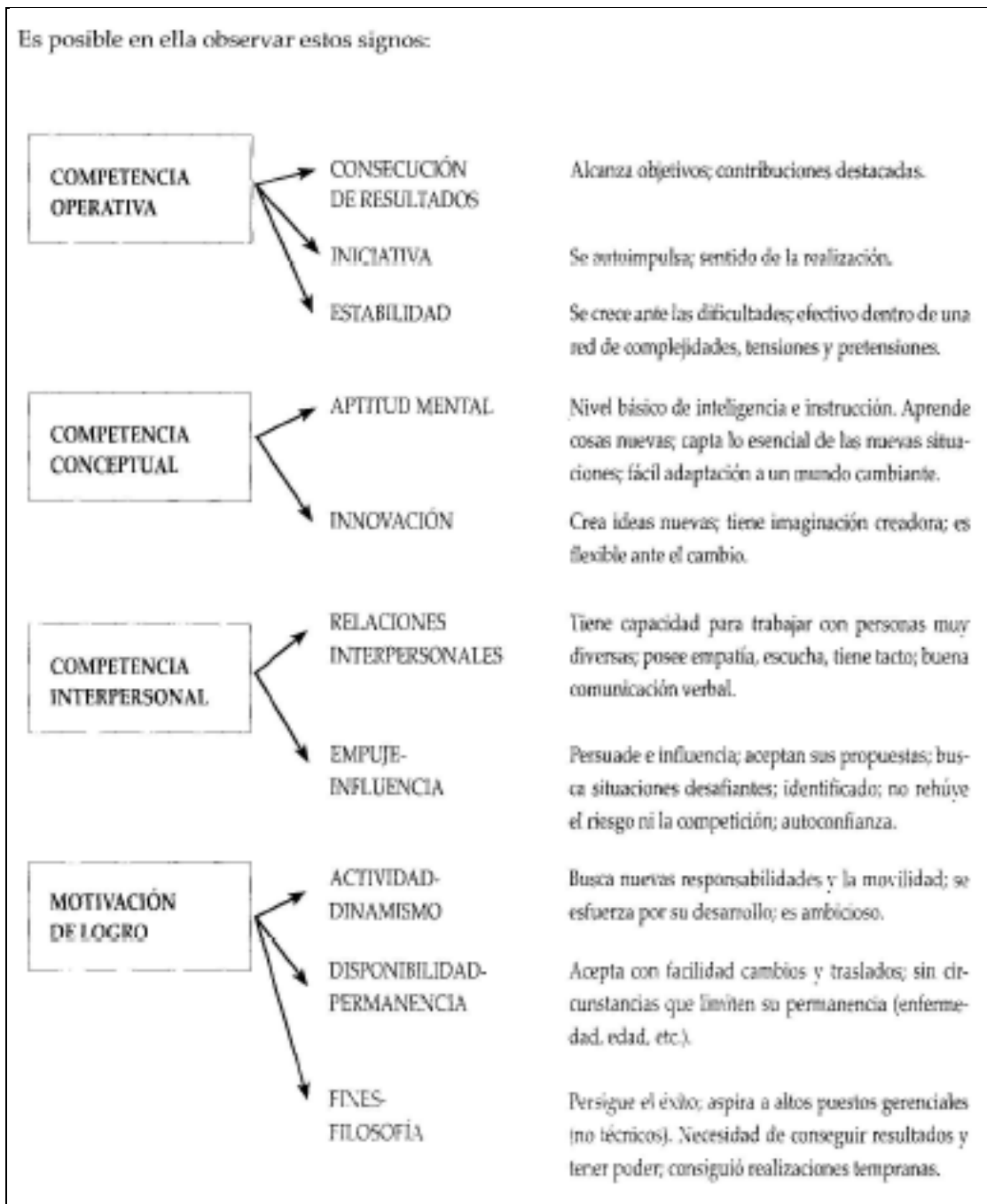
Gráfico 12: Concepto de potencial.



Fuente: Chamorro Laborda, J.M (2011).

Sólo los empleados con mayor potencial podrían optar a un plan de desarrollo y a la pregunta de cómo detectar cuándo alguien posee potencial se puede responder de la siguiente forma gráfica:

**Gráfico 13: ¿Cuándo una persona posee potencial?**



Fuente: Chamorro Laborda, J.M (2011).

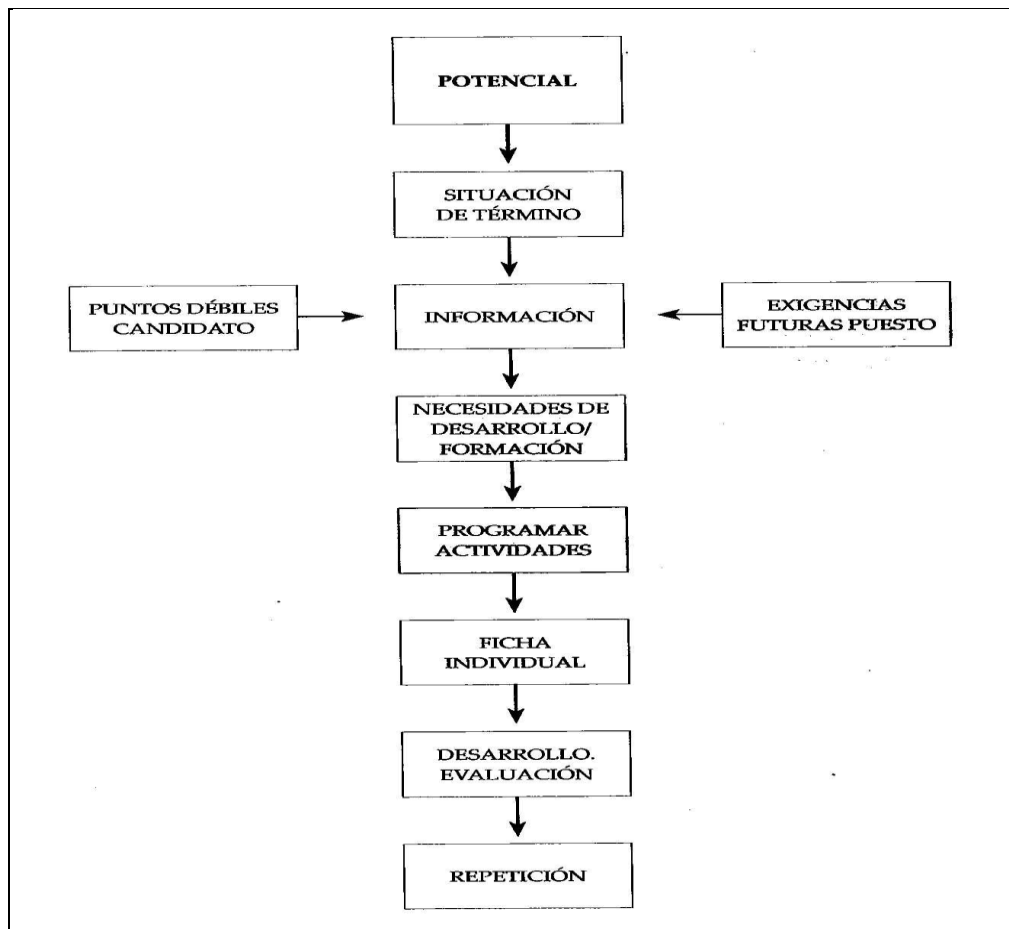
En el Anexo II se muestra un ejemplo de un modelo de evaluación del potencial.

Para elaborar el plan de desarrollo (plan de carrera) se procedería del siguiente modo:

- 1° Se evaluaría el potencial para conocer cuál es el punto de partida.
- 2° Se recopilaría información sobre cuáles son los puntos débiles del candidato y cuáles son las necesidades futuras para el nuevo puesto a ocupar.
- 3° Al hacer la comparativa se obtendría cuáles son las necesidades de formación.
- 4° Se programarían las actividades necesarias para cubrir dichas necesidades.
- 5° Se prepararía una ficha individual para anotar el progreso realizado por el candidato.
- 6° Se evaluaría si se ha cumplido el objetivo de suprimir las carencias formativas y competenciales del candidato.
- 7° Al cabo de un tiempo se volvería a repetir el proceso para comprobar que efectivamente se han asumido los requerimientos del nuevo puesto y se ha colocado a la persona idónea.

Aquí se resume de forma gráfica:

**Gráfico 14: El plan de carrera individual**



Fuente: Chamorro Laborda, J.M (2011).

Como ventajas de los planes de carrera:

- Al promocionar a gente que ya trabajaba en la propia organización (en este caso unidad administrativa) se genera un mayor orgullo de pertenencia a la misma.
- No hay necesidad de tener que salir al mercado laboral a encontrar a otra persona ahorrando los costes de los necesarios procesos de selección.
- Si el resto de candidatos ven que sus compañeros promocionan puede que ellos se esfuercen en realizar cada vez mejor su trabajo.

Como inconvenientes:

- La necesidad de repetir el proceso para ver si efectivamente los requerimientos del nuevo puesto (competencias, conocimientos...) han sido verdaderamente asumidos por el candidato y éste no se acomoda en el nuevo puesto y empieza a rendir menos con el paso del tiempo.
- Puede que haya gente que no quiera desarrollarse por diferentes motivos (reticencia a una mayor carga de trabajo, conciliación laboral-familiar) y a la cual no se debe obligar.
- Se necesita a personal preparado para desarrollar a la gente.

## CONCLUSIONES:

1º Principios sobre los que se enmarca la ED, sin los cuales no puede darse por válida su realización.

Dados los efectos que la evaluación del desempeño puede tener en la relación de empleo se tienen que dar las garantías suficientes para el evaluado. Los criterios del proceso de evaluación vienen señalados en el artículo 20.2 del EBEP.

◆ El principio de Transparencia: reconoce el derecho del evaluado a tener conocimiento previo de una serie de aspectos relativos al sistema que se va implantar:

- Qué se va a evaluar.
- A quién se va a evaluar.
- Quiénes van a ser los evaluadores.
- Con qué frecuencia se va a evaluar (períodos de evaluación).
- Cómo se va a desarrollar el procedimiento y qué método de evaluación se va a seguir.

- Qué efectos producirá la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo, la percepción de retribuciones complementarias y la vinculación a la continuidad o cese en el puesto de trabajo obtenido mediante concurso.
- Qué procedimientos de revisión se prevén en caso de discrepancia con el resultado de la evaluación.

La Transparencia supone también que en el supuesto de que se evalúe por el cumplimiento de objetivos, estos sean también conocidos por las personas obligadas a la consecución de un resultado.

- ◆ En cuanto al principio de objetividad, junto a la prohibición de conductas arbitrarias en la ejecución del proceso, debe existir también una objetividad científica, en el sentido de que los modelos de evaluación deben acreditar niveles de fiabilidad y validez aceptados académicamente y provistos del rigor científico necesario.
- ◆ La imparcialidad obliga a actuar sin predisposición a favor o en contra del evaluado, emitiendo juicios fiables y válidos y la no discriminación hay que entenderla con respecto al resto de empleados sujetos a evaluación.

## 2º ¿Cuál ha sido la utilidad de la evaluación del desempeño?

- ◆ Establecer una ordenación y estructurar las labores que se llevan a cabo en la unidad administrativa.
- ◆ Para facilitar el intercambio de información entre los empleados.
- ◆ Para lograr mayor motivación.
- ◆ Para que el evaluado sepa qué se espera de él y se pregunte si realmente está haciendo bien su trabajo.
- ◆ Conocer cuáles son las dificultades con las que se encuentran los empleados para hacer su trabajo.

## 3º Aspectos fáciles de emplear.

- ◆ La llevada a cabo de las entrevistas pues se planificó con antelación su duración y los empleados fueron convocados en tiempo preciso.
- ◆ El establecimiento de objetivos, gracias al empleo de la metodología SMART.

#### 4º Dificultades que han aparecido.

- ◆ La selección y la definición de las competencias a evaluar.
- ◆ Que exista homogeneidad de criterio a la hora de la valoración por los diferentes evaluadores.
- ◆ Modificar los objetivos en función de cambios inesperados.

#### 5º Soluciones.

- ◆ Intentar describir con más minuciosidad las competencias y sobre todo basarse en comportamientos lo más observables posible para que exista la máxima objetividad y no haya lugar a interpretaciones demasiado contrapuestas.
- ◆ Contar con la figura de un inspector de la Administración General del Estado, experto en evaluación del desempeño para supervisar las evaluaciones de los evaluadores puesto que en la AGE cuenta con una mayor experiencia a la hora de aplicarlas que en la Administración Local.
- ◆ Establecer de forma periódica revisiones de los objetivos para ver si la evaluación está enfocada de forma congruente con los propósitos organizativos o si hay que modificar algún aspecto.

#### 6º Sobre los efectos de la evaluación.

Los efectos de la evaluación del desempeño vienen determinados según lo establecido en el artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público, con efectos sobre: la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y también (art. 24 EBEP) sobre la percepción de las retribuciones complementarias.

- ◆ Sobre la carrera: los efectos pueden orientarse hacia la obtención de un grado, escalón u otros conceptos similares o por el contrario para descender en la progresión.
- ◆ Sobre la formación: se trata de establecer actividades formativas concretas. La evaluación del desempeño tiene que aunar sus efectos con la correspondiente formación de los empleados. Es obvio que la ED resulta un modo muy eficiente de detectar carencias formativas puesto que sus resultados ofrecen información sobre quién debe formarse, qué esferas formativas presentan imperfecciones y cuáles no todo ello en aras a la identificación de ámbitos de mejora de dentro de la organización desde criterios de interés público y general.

◆ Sobre la provisión de puestos de trabajo: El EBEP establece un efecto directo en la provisión de puestos de trabajo: el cese de un puesto de trabajo obtenido por concurso. De este modo determina un freno en la carrera profesional de un empleado, pero no de un modo contundente, sino dejando una libre disposición a la determinación de los requisitos en que puede darse así como el procedimiento y las garantías que deberán asistir al afectado dándosele audiencia y mediante resolución motivada.

◆ Sobre la percepción de las retribuciones complementarias: la evaluación del desempeño en virtud del EBEP servirá de base objetiva para el establecimiento de las retribuciones complementarias vinculadas al grado *de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento y resultado obtenidos*. La ED tendrá que formar parte de las retribuciones complementarias sin que por ello éstas deban ser fijas ni periódicas, ni suponer una cuantía igual para todos los funcionarios del mismo grupo, cuerpo o escala. Deberá permitirse que tales retribuciones complementarias sean diferentes en cada caso según los diferentes resultados de la evaluación del desempeño.

## 7º Sobre la revisión y los análisis de resultados.

◆ Mecanismos de control interno: los mecanismos de control interno son necesarios para reforzar una correcta y equitativa evaluación por parte de los evaluadores. Además otro objetivo de su existencia es el de garantizar el cumplimiento de los criterios de transparencia, imparcialidad, objetividad y no discriminación establecidos en el EBEP sin perjuicio de los derechos de los empleados públicos.

- Se propone la existencia de una Unidad Técnica Especializada (dependiente de la Unidad de Gestión de Personal o de Calidad de los Servicios) que analice de modo permanente las distribuciones en las calificaciones de los evaluadores, con capacidad de realizar auditorías en caso de manifiesta desviación.
- Los evaluadores no realizarán bien sus evaluaciones si no son conscientes de que están siendo controlados y de que deben rendir cuentas ante posibles desviaciones.
- La Unidad Técnica Especializada garantizará que los evaluadores logren el máximo nivel de objetividad e imparcialidad, adaptándose a la cultura que la organización quiere diseñar y contemplando el grado de aceptabilidad de los empleados.
- Corresponderá a los integrantes de dicha Unidad realizar las tareas de consultoría, asistencia técnica y cualesquiera otras de apoyo y acompañamiento durante el desarrollo del proceso.



♦ Revisión de la evaluación en vía administrativa y judicial: para evitar la judicialización de las ED existen órganos extrajudiciales de revisión de la misma, órganos administrativos que revisan en segunda instancia.

- Una vez aprobadas las calificaciones respecto a cada uno de los periodos establecidos, se deberá abrir un periodo de reclamaciones ante una instancia arbitral interna, bien departamental o interdepartamental, en función del marco organizativo que normativamente se haya configurado, integrada por técnicos especializados en la materia, que tendrá como funciones testar la correcta aplicación de los criterios y técnicas de evaluación, así como revisar la adecuación de las evaluaciones individuales realizadas por el evaluador.
- Como órgano colegiado, y cualquiera sea su configuración, se regirá por lo establecido en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimientos Administrativo Común.
- Cumplidos los plazos y el objeto de la evaluación, en los términos en que la misma pueden generar derechos y obligaciones, el órgano administrativo competente dictará resolución administrativa, que dará lugar a comunicación individualizada y que pondrá fin a la vía administrativa, pudiéndose interponer recursos de reposición en los términos previstos en la citada Ley 30/1992.
- En la revisión judicial, en su caso, los órganos jurisdiccionales no pueden convertirse en segundos tribunales calificadores que sustituyan por sus propios criterios los que en virtud de la “discrecionalidad técnica” corresponda a los órganos administrativos.

♦ Sobre el contenido de los informes de resultados de la evaluación:

Se determinará el nivel alcanzado en cuanto a:

- Cumplimiento de los objetivos individuales/colectivos.
- Competencias personales.
- Responsabilidad y autonomía en el desempeño de los puestos...

Además de la valoración de los distintos factores, se deberá incluir:

- Las recomendaciones que se consideren necesarias aplicar, referidas tanto a medios personales y materiales, organización, acciones formativas, gestión de la actividad, grado de cumplimiento de objetivos o cualquier otra circunstancia que se considere necesario señalar.

- Todos aquellos factores o circunstancias concurrentes que, en su caso y con carácter excepcional, hayan sido tenidos en cuenta en la evaluación, tales como la especial dificultad que las unidades o puestos evaluados hayan tenido en la gestión de su actividad.

◆ Sobre la retroalimentación del modelo:

- La adopción de la ED, se corresponde con una decisión estratégica de mejora de los procesos y de generación de valor en la organización de gran impacto, que implica su consideración como proyecto/proceso a largo plazo y permanente en el tiempo. De ahí su necesaria retroalimentación, compartiendo observaciones, resultados y sugerencias que sirvan de soporte para la toma de decisiones de mejora o modificación de diversos aspectos del modelo inicial.
- Para ello, y una vez concluido el periodo establecido para la evaluación, se deberá proceder al análisis de los resultados obtenidos para evaluar la justicia y resultados del procedimiento.
- El informe de resultados del proceso de evaluación deberá ser confeccionado por los responsables estratégicos de que dependa el proyecto, teniendo en cuenta resultados, alegaciones y demás incidencias que se hayan puesto de manifiesto por las Unidades Técnicas de los departamentos u otras unidades establecidas en el modelo aplicable.
- Incorporará análisis cuantitativos y cualitativos de las variables objeto de evaluación y el resultado de los análisis técnicos de fiabilidad y consistencia. Por último, el informe deberá recoger las propuestas de mejora del modelo para futuros periodos.

8º Para concluir, la evaluación del desempeño:

- ◆ Se trata de un procedimiento donde hay aprendizaje continuo por parte de todos los miembros de la organización, tanto de los evaluados que obviamente se ponen algo nerviosos al ser observados como por parte de los evaluadores porque tienen la responsabilidad de evaluar de la forma más fidedigna posible.
- ◆ Los evaluados comprenden de forma objetiva cuál es su rendimiento y si necesitan mejorar o no en el desempeño de su trabajo.
- ◆ Si a alguien se le había criticado de palabra por parte de algún compañero y con la evaluación sale bien valorado su sentimiento de compromiso hacia la entidad aumenta, puesto que se reconoce el trabajo bien hecho de forma objetiva y no “de palabra”.
- ◆ En definitiva, podría resumirse el proceso de implantación de la evaluación del desempeño en una administración pública como un proceso de modernización y de profesionalización, alejando de la mente del ciudadano el tópico de que “en la Administración Pública todo vale y no hay consecuencias por las actuaciones puesto que nadie controla nada”.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA TEJERA, A., *La Carrera Administrativa en la Función Pública: Comentarios a la Evaluación del Desempeño, El art. 20 del EBEP*. Ed: Lex Nova, Valladolid, 2013.

ALLES, M. A. *Diccionario por comportamientos*, Granica S.A., Buenos Aires, 2004.

ÁNGEL, A., DUBIN, K., SALVADOR, M. Y SIMÓN, C. *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*. Madrid: Centro PwC & IE del Sector Público, 2008.

BECKER, B. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2007.

BOHLANDER, G.;SHERMAN,A. & SNELL, S. *Administración de Recursos Humanos*. México. Cengage Learning Editores, 2001.

CAPÓ GIOL, J., «Elecciones municipales, pero no locales». En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 56. Madrid. CIS. Páginas 143-164, 1991.

CHAMORRO LABORDA, J.M. *Dirección por Objetivos y Gestión del Desempeño; Evaluación del Potencial y Planes de Carrera*. Madrid. Centro de Estudios Financieros, 2011.

CHIAVENTO, I. *Administración de Recursos Humanos*.(8ª ed.) México: McGraw Hill, 2007.

CORTÉS CARRERES, J.V. *Manual práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local*. Madrid: Editorial Dykinson S.L, 2001.

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

GORRITI BONTIGUI, M. *Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública*. Bilbao. Instituto vasco de Administración Pública, 2010.

PALOMAR OLMEDA, A., *Derecho de la Función Pública. Régimen Jurídico de los Funcionarios Públicos*. Madrid, Ed: Dykinson, S.L.,2009.

PALOMAR OLMEDA, A.; SEMPERE NAVARRO, A. V. Coord. QUINTANILLA NAVARRO, R.Y. *Comentarios a la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público*, Pamplona. Editorial Aranzadi, 2009.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

AYUNTAMIENTO DE VALENCIA. *Memoria del Servicio de Bienestar Social e Integración*. 2014. Disponible en:

CORTÉS CARRERES, J.V Y OTROS. *El Estatuto Básico del empleado público: una aportación desde el mundo local*. Diputación de Sevilla, 2010. Disponible en:

<http://www.femp.es/files/566-1158-archivo/El%20EBEP.Una%20aportacion%20desde%20el%20mundo%20local.pdf>

CUENCA CERVERA, J. *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los gobiernos locales*. Instituto Nacional de Administración Pública, 2010. Disponible en:

[ftp://tesis.bbtk.uill.es/Economicas/Manual de direccion y gestion de recursos humanos en los gobiernos locales.pdf](ftp://tesis.bbtk.uill.es/Economicas/Manual_de_direccion_y_gestion_de_recursos_humanos_en_los_gobiernos_locales.pdf)

GORRITI BONTIGUI,M. *La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos*. Disponible en:

<https://www.vitoriagasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/22/2222.pdf>

PASTORA CALLE, V. *La evaluación del desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. Aproximación a algunos de sus aspectos más destacados*. Revista CEMCI N° 10, 2011. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/numero-10/pdf/doc1.pdf>

## ANEXOS

### **ANEXO I: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.**

A continuación quedan descritas las competencias mencionadas anteriormente, así como sus grados<sup>26</sup>:

#### CREDIBILIDAD TÉCNICA (se requiere para todos los subgrupos):

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, general 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).

---

<sup>26</sup> Definiciones obtenidas de ALLES, M. A (2004).

#### 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.

## FLEXIBILIDAD (se requiere para todos los subgrupos)

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.

## INICIATIVA (se requiere para los subgrupos A1 y A2)

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su actuación. Es la predisposición da 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 cuenta 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 actúe de 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.

## MOTIVACIÓN (se requiere para los subgrupos A1 y A2)

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.

#### ORIENTACIÓN A RESULTADOS (se requiere para los subgrupos A1 y A2)

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 d 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.

### ORIENTACIÓN AL CAMBIO/CREATIVIDAD (se requiere para los subgrupos A1 y A2)

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.

#### ORIENTACIÓN AL CIUDADANO/CLIENTE (se requiere para todos los subgrupos).

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.
- Dedica 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.

## PLANIFICACIÓN (se requiere para los sub grupos A1 y A2).

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.

-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.

#### PENSAMIENTO CONCEPTUAL (se requiere para los subgrupos A1 y A2).

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

#### GRADO A

- Se conduce con notable naturalidad en el manejo de grandes cúmulos de información, estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad, contribuyendo con ello a la resolución de los problemas en el menor tiempo posible.
- Es un referente, tanto dentro del sector que tiene a cargo como de la organización en general, a la hora de la elaboración y presentación final de proyectos importantes, reuniendo la información trabajada por los demás para su presentación.

-Se preocupa por la búsqueda y capacitación propia y de su sector en el uso de herramientas novedosas que colaboren con el manejo más rápido y mejor de datos, variables y toda aquella información que requiera de un análisis profundo.

-Propone herramientas para que la información sea compartida por toda la organización y en especial por aquellos involucrados directamente en el proyecto en curso, para que todos respeten los mismos parámetros y así evitar la duplicación de tareas o la generación de informaciones contradictorias.

-Visualiza rápidamente la información principal de la secundaria y desarrolla nueva información que sorprende por su gran adecuación y eficacia dentro del proyecto en el cual se encuentra trabajando.

## GRADO B:

-Identifica conexiones adecuadas al objetivo que persigue, aplicando en la práctica información recibida tanto en procesos de capacitación como durante su educación formal.

-Propone a su sector el estudio de puntos importantes de la tarea a la que están asignados, utilizando las herramientas adecuadas.

-Se conduce con comodidad en el manejo de datos abstractos, articulándolos de manera que sean comprendidos por sus colaboradores y contribuyan al cumplimiento de la tarea.

-Estimula a sus colaboradores a utilizar variada información, adaptando los datos de mayor complejidad con destreza para que sean comprendidos y utilizados por todos los involucrados en el área.

-Aplica su experiencia oportunamente en la resolución de problemas, utilizando modelos complejos de alto rendimiento.

## GRADO C

-Está atento a información importante que identifica adecuadamente, utilizando herramientas para su procesamiento que le resultaron exitosas en el pasado.

-Se sirve de antiguos informes que le aportan posibles soluciones para los obstáculos que se le presentan en el trabajo actual.

-Discrimina en sus tareas los datos importantes de los secundarios, estableciendo relaciones atinadas.

-Implementa herramientas que le son proporcionadas por la organización, y a veces por algún colaborador, para el mejor manejo de los datos.

-Reconoce relaciones causales de mediana complejidad en el análisis de variables.

## GRADO D

-En el manejo cotidiano del sector, se conduce con eficiencia empleando lineamientos sencillos de trabajo.

-Solicita asistencia para el manejo de situaciones novedosas para él, que no encuentran parangón con trabajos pasados.

-Sus colaboradores prefieren las consultas entre sus pares o toman de referente a algún superior de otro sector cuando requieren asistencia ante un obstáculo de complejidad, por no encontrar en él una guía clara o soluciones que vayan más allá de lo obvio.

-Evalúa con tino tareas similares del pasado, comparándolas con aquellas en las que se encuentra actualmente involucrado, y aplica modelos que le resultaron exitosos entonces.

-Obtiene buenos resultados en la identificación de problemas y su resolución cuando, por el nivel de complejidad que dichos problemas presentan, alcanza la utilización de herramientas sencillas y desarrollos conceptuales básicos.

## NO DESARROLLADA

-Se desorganiza cuando su tarea involucra el manejo de conceptos muy abstractos y de relaciones poco evidentes, desaprovechando los datos aportados.

-Se conduce con demasiada sencillez en el análisis y articulación de la información que maneja, ignorando la aplicación de herramientas aprendidas tanto durante su educación formal como en capacitaciones provistas por la organización.

-Se confunde y confunde a sus colaboradores a la hora de comprender los puntos de mayor complejidad dentro del proyecto en el que se encuentra trabajando su sector, obteniendo resultados por debajo del promedio.

-Desalienta el uso de herramientas que le resulta difícil aplicar.

-Muestra preferencia por soluciones sencillas, desaprovechando los beneficios que le ofrece la información que recibe pero no puede comprender.

## RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS (se requiere para todos los subgrupos).

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

### GRADO A

-Tiene un profundo conocimiento de la unidad administrativa y los servicios ofrecidos al ciudadano.

-Investiga a fondo las necesidades del ciudadano y sus problemas y estudia otras variables de tipo económico y social que pueden impactar en su día a día.

-Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o causas de los problemas del ciudadano para poder diseñar estrategias de resolución.

-Establece enfoques y esquemas no existentes previamente para resolver problemas complejos de los ciudadanos y en base a ello desarrolla soluciones creativas efectivas.

-Se anticipa a posibles problemas y situaciones de los ciudadanos no explícitas, que requieren alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos.

-Logra los más altos niveles de satisfacción de los ciudadanos.

### GRADO B:

-Conoce bien la unidad administrativa y los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

-Investiga y aclara los requerimientos de los ciudadanos.

-Se adelanta a los problemas potenciales de los ciudadanos resolviendo dificultades no evidentes.

-Desarrolla por sí mismo enfoques complejos y no existentes previamente para resolver los problemas de los ciudadanos.

-Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelvan los problemas de los ciudadanos y produzcan su satisfacción.



## GRADO C

-Mejora sus conocimientos acerca de los clientes y sus productos, en la medida en que se le acerca información.

-Investiga acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes.

-Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares ya conocidas.

-Realiza propuestas sencillas que, aunque responden a problemas de poca complejidad, contribuyen a la satisfacción del cliente.

## GRADO D

-Comprende las necesidades del ciudadano cuando le son explicadas y realiza propuestas para su satisfacción.

-Se anticipa a problemas futuros de los ciudadanos más conocidos o habituales.

-Resuelve los problemas de los ciudadanos que requieren de respuestas estándar, aprendidas en base a la experiencia.

## NO DESARROLLADA

-Tiene escaso conocimiento de las necesidades de los ciudadanos, y no logra comprender sus problemas.

-No se interesa por explorar las necesidades de los ciudadanos ni las causas de sus problemas.

-No ofrece respuesta a los problemas de los ciudadanos, causandoles insatisfacción.

-No se anticipa a las necesidades del ciudadano.

-Genera respuestas estereotipadas a los planteamientos de los ciudadanos que pueden resultar inadecuadas.

### TOMA DE DECISIONES (se requiere para los subgrupos A1 y A2).

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.

### TRABAJO EN EQUIPO (se requiere para todos los subgrupos).

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.

## ANEXO II: MODELO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL.

Seguidamente se ofrece un modelo de evaluación del potencial<sup>27</sup>.

### I. DATOS IDENTIFICATIVOS

Compañía:
Departamento:
Puesto:

Nombre del empleado:
Tiempo en puesto actual:
Nombre del superior inmediato:
Puesto:

Periodo a evaluar:		Fecha :	
--------------------	--	---------	--

---

<sup>27</sup> Obtenido a partir de Chamorro Laborda, J.M (2011).

## II. OBJETIVOS

1. Planificación de objetivos		2. Revisión	3. Evaluación
Objetivos CUANTITATIVOS	Criterios de medida	Nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
<b>Objetivo 1</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Plan de acción</i>		Acciones correctoras	Acciones correctoras
<b>Objetivo 2</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Plan de acción</i>		Acciones correctoras	Acciones correctoras
<b>Objetivo 3</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Plan de acción</i>		Acciones correctoras	Acciones correctoras

1. Planificación de objetivos		2. Revisión	3. Evaluación
Objetivos CUALITATIVOS	Criterios de medida	Nivel de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
<b>Objetivo 1</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Plan de acción</i>		Acciones correctoras	Acciones correctoras
<b>Objetivo 2</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Plan de acción</i>		Acciones correctoras	Acciones correctoras
<b>Objetivo 3</b>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Plan de acción</i>		Acciones correctoras	Acciones correctoras

### III. COMPETENCIAS

1. Comunicación de competencias	2. Revisión	3. Evaluación
Competencias	Acciones de mejora	Nivel de cumplimiento
<i>Visión estratégica</i>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Orientación a resultados</i> Es la actitud permanente de obtener resultados superiores a los esperados y la voluntad de actuar con eficacia y eficiencia. Implica un esfuerzo y orientación constante dirigida a sobrepasar los objetivos establecidos, asumir retos, cumplir los plazos, controlar los costes y tomar las decisiones en beneficio de los resultados globales de la compañía.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Orientación al cliente</i> Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos de cada empleado hacia las necesidades del cliente. Implica mantener una disposición positiva para atender eficazmente y responder activamente a sus necesidades.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Liderazgo</i> Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás para que te apoyen en tus planes.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

<i>Iniciativa</i> Es la predisposición a hacer algo más de lo que se espera que se haga para mejorar o incrementar resultados, evitar o resolver problemas o encontrar nuevas soluciones y oportunidades. Se trata de actuar de manera proactiva y buscar nuevas formas de mejorar los resultados.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Trabajo en equipo</i> Es la actitud permanente de colaboración, cooperación y comunicación con otras áreas y profesionales, buscando siempre la obtención de sinergias, la integración de enfoques y la mejora de la eficiencia. Implica la intención de trabajar de forma cooperativa, como opuesto a hacerlo individual y competitivamente.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Capacidad de impacto e influencia</i> Implica la intención de persuadir, convencer e influir a los demás. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas para producir unos resultados mejores en sus planes, crear una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera en que la persona quiera en beneficio de los intereses de la compañía.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
<i>Dirección y desarrollo de personas</i> Dirección: implica control directivo, utilización eficiente y eficaz de la autoridad conferida y dirección de personas para orientar sus actuaciones hacia los objetivos e intereses de la empresa. Desarrollo: es la actitud constante de mejorar el desempeño de los colaboradores desde el desarrollo y apoyo. Implica potenciar la comunicación, la formación y desarrollo, la motivación, la delegación o cualquier otra acción que suponga mejora en el desarrollo personal y profesional de las personas.		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5



#### IV. EVALUACIÓN FINAL

Evaluación final de objetivos					Evaluación final de competencias				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### V. COMENTARIOS

Comentarios de evaluador	Comentarios de evaluado

#### VI. FIRMAS

Firma del evaluado <i>(mi firma significa que mi evaluador y yo hemos discutido la evaluación)</i>		Fecha de evaluación	Firma del superior del evaluador

#### VII. PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL. ACCIONES DE MEJORA

Puntos fuertes del empleado	Requerimientos de futuro:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos.</li> <li>• Desarrollo de habilidades.</li> <li>• Competencias que se necesitan desarrollar para el futuro (puesto actual/futuro).</li> </ul>
Áreas que requieran mejora	

Áreas a desarrollar o potenciar	Acciones *	Fecha terminación	Revisiones *			

\* **Áreas a desarrollar o potenciar.** Mejora o refuerzo de determinados conocimientos, técnicas o habilidades, etc.  
 \* **Acciones.** Ir a un curso, autoaprendizaje, entrenamiento en el puesto, delegación...  
 \* **Revisiones.** C: Cumplida R: Retrasada M: Modificaciones