



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La evaluación del desempeño en el sector privado. Análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público español.**

Presentado por Sonia Caruda Campos

Tutorizado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, Junio 2018

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
--------------------------	----------

## CAPÍTULO 1

### LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PRIVADO

1.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	7
1.2 JUSTIFICACION DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	7
1.2.1 Evaluación del Desempeño y las habilidades.....	7
1.2.2 Evaluación del Desempeño y de la motivación.....	8
1.3 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: OBJETIVOS, BENEFICIOS Y PROBLEMAS.....	8
1.3.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño .....	8
1.3.2 Beneficios de la Evaluación de Desempeño .....	9
1.3.3 Problemas de la Evaluación de Desempeño .....	10
1.4 EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	10
1.5 METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	12
1.5.1 Métodos basados en características .....	13
1.5.2 Métodos basados en el comportamiento .....	13
1.5.3 Métodos basados en resultados .....	14
1.5.4 Otros métodos de evaluación de desempeño .....	16
1.6 EL CICLO ANUAL DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO .....	16
1.6.1 Entrevista inicial .....	17
1.6.2 La entrevista de revisión de progresos .....	18
1.6.3 La entrevista anual de evaluación del rendimiento .....	18
1.6.4 Mejoras en el ciclo de la evaluación del rendimiento.....	20
1.6.5 Aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño .....	20
1.6.6 Breve referencia a la evaluación de 360° .....	21
1.6.7 Conclusiones sobre la evaluación del rendimiento o desempeño.....	23

## CAPÍTULO 2

### LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

2.1 MARCO LEGAL .....	25
2.2 MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (MED) DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.....	26
2.2.1 Fines de la Evaluación del Desempeño .....	27
2.2.2 Características básicas del Modelo de la Comisión.....	27
2.2.3 Niveles del MED .....	28
2.2.4 Ficha de Evaluación del Desempeño.....	29
2.3 APROXIMACIÓN A LAS ACTUACIONES AUTONÓMICAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	32
2.3.1 Principado de Asturias.....	32
2.3.2 País Vasco .....	35
2.3.3 Castilla La Mancha.....	39
2.3.4 Galicia .....	41
2.3.5 Extremadura.....	42
2.3.6 Andalucía.....	44
2.3.7 Comunidad Valenciana.....	46
2.4 CASO PRÁCTICO: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES Y PENSIONES PÚBLICAS .....	48
2.5 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL.....	53
2.6 PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	54
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>

# INTRODUCCIÓN

---

Una de las técnicas de recursos humanos que más importancia ha cobrado en los últimos años es la Evaluación del Desempeño, que trata de medir el rendimiento de los empleados con fines muy diversos dentro de la gestión de recursos humanos. Entre estos fines cabe destacar la promoción, el diseño de carreras profesionales, la selección de personal, la gestión de las compensaciones y retribuciones, la rescisión de contratos, la detección de las necesidades formativas y el diseño de planes y programas de capacitación, entre otros. La evaluación del desempeño y del rendimiento, por tanto, se trata de un proceso ampliamente generalizado en las organizaciones.

Existe un acuerdo general sobre que la evaluación del desempeño y del rendimiento puede resultar beneficiosa para las organizaciones y para sus miembros, y que constituye una mejora en el marco de la gestión de recursos humanos y de la dirección de empresas en general. Para ello ha de realizarse de una manera sistemática, rigurosa, profesional, evitando, en la medida de lo posible, problemas y errores que con frecuencia se comenten cuando la evaluación se realiza de una forma esporádica, intuitiva o sin un método predeterminado.

En este Trabajo de Fin de Grado se analizará lo que es la evaluación del desempeño y rendimiento en las organizaciones del sector privado, presentando un marco teórico en el que debe insertarse la evaluación. Es por ello preciso fundamentar conceptualmente la necesidad de implementar un sistema de Evaluación del Rendimiento y describir las técnicas, las estrategias y los procedimientos de evaluación más usuales.

Asimismo este trabajo quiere ahondar en la Evaluación del Rendimiento y su relativa reciente implantación en las Administraciones Públicas. Mi interés en el estudio y abordaje de los resultados así como de los posibles problemas y soluciones que se dan en el sector público como consecuencia del establecimiento de sistemas que permitan la evaluación del rendimiento de los empleados públicos, se debe a mi experiencia como funcionaria de carrera en el mismo. Según el Art. 20 del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), "Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados". En base a este mandato de la Ley, me gustaría abordar qué avances se han hecho al respecto en la Administración General del Estado y si realmente se ha hecho efectivo desde que se redactó.

A partir del objeto principal de estudio de este trabajo, es decir, la Evaluación del Desempeño, analizaremos los siguientes aspectos derivados de la misma:

- Aproximar el concepto de Evaluación del Desempeño para comprender su justificación, así como los objetivos, beneficios y problemas que plantea.
- Analizar en qué consiste el proceso de la evaluación del desempeño, los métodos utilizados, el ciclo anual de la evaluación del desempeño y los errores más comunes que pueden cometerse en la misma.
- Realizar una breve aproximación a lo que es y en lo que consiste la Evaluación 360°.
- Conocer los avances realizados en las Administraciones Públicas en materia de Evaluación del Desempeño; el marco legal que justifica su puesta en práctica, los estudios centrados en dicha evaluación (Modelo de Evaluación del Desempeño de la Administración General del Estado); así como las conclusiones que se extraen de las diferentes experiencias llevadas a cabo hasta el momento en materia de Evaluación del Desempeño.
- Exponer las conclusiones finales extraídas tras la finalización de este trabajo.

CAPITULO 1.  
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL  
SECTOR PRIVADO

---

## **1.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño y del rendimiento, es un proceso ampliamente generalizado en las organizaciones, ya que éstas necesitan contrastar los resultados obtenidos mediante la producción de un desempeño laboral o profesional.

Existe un acuerdo general sobre que la evaluación puede resultar beneficiosa para las organizaciones y para sus miembros y que constituye una mejora en el marco de la gestión de recursos humanos. Ello implica que la Evaluación del rendimiento debe realizarse de una manera rigurosa, sistemática, profesional, y evitar, en la medida de lo posible, errores que con frecuencia se cometen cuando la evaluación se realiza de una forma esporádica, intuitiva o sin un método predeterminado.

La *evaluación del rendimiento* se ha definido como “un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo” (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011, p. 142). Analizando esta definición detalladamente, estos autores concluyen lo siguiente:

- Es un proceso *sistemático*: Porque sigue unas bases específicas y definidas previamente a partir de unas informaciones previas, la estrategia de la organización, la descripción del puesto y el perfil de exigencias del mismo.
- Es un proceso *periódico*: Porque se realiza anualmente para comprobar el nivel de consecución de los objetivos marcados, analizando los problemas encontrados para conseguirlos y definiendo otros nuevos. Es, por tanto, un proceso continuo.
- Es un proceso *objetivo*: Porque se basa en datos reales sobre resultados y comportamientos de los empleados.
- Busca mejorar la *eficacia* y *eficiencia* de los miembros de la organización, ya que éste es el fin último de la empresa.
- Es un proceso que puede estar referido a un *trabajador*, ya que existen medidas de rendimiento individuales; o a un *equipo* de trabajadores, puesto que otro tipo de medidas solo tienen sentido si se evalúan los resultados del equipo.

## **1.2 JUSTIFICACION DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Evaluación del Rendimiento o Desempeño en el trabajo se debe entender como un instrumento del sistema global de gestión de los recursos humanos.

La consecución y fines por parte de una organización pasa necesariamente por los resultados de los departamentos, de los grupos y de los individuos.

Como señalan Cascio y Guillén (2010), la Evaluación del Rendimiento mantiene una doble relación: por un lado con las “habilidades” y por otro lado con la “motivación”. Explicaremos a continuación cada una de estas dos ideas.

### **1.2.1 Evaluación del Desempeño y las habilidades**

Los sistemas de evaluación permiten mejorar las habilidades de los trabajadores incidiendo de forma indirecta mediante otros procesos que la potencian: *formación* y *selección* y *contratación* (Quijano, 1997).

Con respecto a la *formación*, la evaluación ofrece información sobre cuáles son los puntos débiles de los trabajadores o departamentos, con el objetivo de establecer estrategias o planes de mejora para incrementar el rendimiento y maximizar los fines de la organización. De esta manera, la mayoría de las estrategias de mejora para minimizar los puntos débiles de una organización pasan por la *formación*.

Con referencia a la *selección*, la evaluación permite proporcionar criterios externos de validación. Así pues, si conocemos las habilidades que inciden en el buen rendimiento de los trabajadores de una organización, en los procesos de *selección* pueden buscarse individuos que se acerquen a este perfil de buen rendimiento o competencia.

### **1.2.2 Evaluación del Desempeño y de la motivación.**

La Evaluación incide de dos maneras en la *motivación* de los trabajadores:

1. Mediante recompensas y sanciones proporcionadas a los trabajadores: La evaluación permite identificar qué puestos de la organización plantean mayores problemas de rendimiento, facilitando la intervención y la actuación en un área más específica.
2. Mediante la orientación, el estímulo y la retroalimentación que les proporciona a los trabajadores, influyendo así en la motivación de éstos.

## **1.3 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: OBJETIVOS, BENEFICIOS Y PROBLEMAS**

### **1.3.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

De acuerdo con la definición que da Alles (2005), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se encuentran:

- El desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- La mejora permanente de los resultados de la organización.
- El aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Queremos hacer constar, tal y como señala Alles (2005), que existe un cierto escepticismo entre empresarios y empleados en relación a las evaluaciones de desempeño, ya que habitualmente se cree que éstas se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Si bien esto es cierto en ocasiones, el significado de las evaluaciones de desempeño tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Por tanto, de la bibliografía consultada podemos inferir que hay una opinión generalizada entre los autores que considera que la evaluación del desempeño constituye un enfoque multidisciplinar no sólo relacionado directamente con el propio rendimiento de los trabajadores sino que incide directamente en la motivación de estos y en el mejor funcionamiento de las organizaciones a través del fomento de las relaciones entre superiores y empleados.

Sintetizando, podríamos concluir que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de *promociones y remuneración*.
- Reunir y supervisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Dar *retroalimentación* a los empleados, ya que conociendo cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Alles (2005), también mantiene que una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al *perfil del puesto*. De esta manera, confrontando el *perfil* de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos que es la *adecuación persona-puesto*.

En una línea argumental similar a la de Alles, Porret (2014), establece que los sistemas de *valoración o evaluación* deben conllevar los siguientes resultados:

- Conocer los intereses profesionales del personal, manteniendo un diálogo fluido y constructivo con los colaboradores.
- Involucrar a las personas en los objetivos de la empresa, para que los colaboradores puedan aunar esfuerzos en la misma dirección para conseguirlos.
- Evaluar los resultados y efectuar las correcciones oportunas, para encontrar los individuos potencialmente más válidos. Esto permite la asignación de los puestos de trabajo más idóneos según el principio *el hombre apropiado en el puesto de trabajo apropiado*.
- Promover premios, promociones y sanciones, tanto económicas como profesionales, a través de instrumentos como la *valoración de tareas* o la *valoración de méritos*.
- Descubrir las carencias de formación necesaria para el mejor desempeño del puesto actual y para la carrera futura.

A partir de esto, será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Por su parte Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) utilizan el término *valoración del rendimiento* y determinan que a través de la misma se puede identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización. Estos autores mantienen que la valoración del rendimiento suele realizarse con fines administrativos y/o de desarrollo. Por un lado, se utiliza como punto de partida para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un empleado (promociones, despidos, recompensas, entre otras). Por otro lado está dirigida hacia la mejora del rendimiento del empleado y al fortalecimiento de sus capacidades laborales a través de la formación.

Podemos concluir, por tanto, que la Evaluación de Desempeño se puede utilizar para mucho más que para determinar salarios, puesto que mejora por igual tanto los resultados de la empresa como la actuación futura de las personas. De este modo, una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

### 1.3.2 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Alles (2005), mantiene que la Evaluación de Desempeño tiene muchos efectos positivos para una organización. Entre los más importantes:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.

- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Además de todo lo anterior, la Evaluación de Desempeño, tiene otros usos:

- Determinar promociones.
- Tomar decisiones de retener o despedir.
- Identificar necesidades de capacitación específica.
- Planear carreras para el personal.

Aunque el uso o más conocido o extendido de la Evaluación de Desempeño está en relación con los aspectos salariales y/o de promoción o despido, existe otro aspecto no siempre reconocido tanto en evaluados como en evaluadores: *la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo*; es decir la evaluación brinda una retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño.

### 1.3.3 Problemas de la Evaluación de Desempeño

Para Alles (2005), los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas.
- Utilización de criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas se requiere, por un lado, que la *herramienta de evaluación* que se utilice sea adecuada y por otro, *entrenar a los evaluadores*, para lo cual éstos deberán recibir una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

## 1.4 EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Pereda, Berrocal y Alonso (2014), plantean de manera general el proceso de evaluación del rendimiento así:

1. ***Definición de objetivos.*** Es preciso definir de manera clara las aplicaciones que se vayan a dar a los resultados de las evaluaciones.
2. ***Preparación del programa.*** Antes de poner en marcha el sistema de evaluación del rendimiento, se deben llevar a cabo una serie de actividades para el posterior éxito del programa:
  - a) *Informar a toda la organización:* La información sobre el programa de evaluación de desempeño deberá dirigirse a directivos, mandos y empleados, ya que en algún momento tendrán que actuar como evaluadores y/o evaluados.
  - b) *Elaborar o actualizar los perfiles de exigencias de los puestos:* es decir, el establecimiento de unos *objetivos anuales* para el empleado, exigiendo ello que existan descripciones de puestos actualizadas. Posteriormente además precisa

- conocer las *competencias* que exige el puesto, para analizar los puntos fuertes y débiles del empleado con respecto a las mismas.
- c) *Definir los criterios de evaluación del rendimiento*: Para definirlos se partirá de los objetivos estratégicos de la empresa y del contenido de cada puesto.
- d) *Elaboración de los instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del rendimiento*. En la actualidad, con la adopción del enfoque por competencias, dos de las técnicas más utilizadas son la **entrevista de evaluación** y la **evaluación de 360°**. En los sistemas tradicionales de evaluación del rendimiento los instrumentos más utilizados han sido las escalas. Algunos ejemplos de estas son las escalas BES, BARS, BOS. Introducido el enfoque de gestión de competencias, las escalas se han convertido en un instrumento de apoyo y orientación durante la *entrevista de evaluación* y la *evaluación de 360°*.
- e) *Preparar los manuales de evaluación*. Son los documentos que servirán de base y de guía para llevar a cabo las evaluaciones del rendimiento y deberán ser conocidos por evaluadores y evaluados. Cabe distinguir dos tipos de Manuales: El Manual General y los Manuales Específicos.
- **MANUAL GENERAL**: Es la parte del manual de evaluación común para todas las personas de la organización, independientemente del puesto que ocupen. Tiene la siguiente estructura:
    - *La evaluación del rendimiento*, donde se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación, así como las ventajas que pueda aportar a la organización y a las personas.
    - *El proceso de evaluación*. Se explica el proceso seguido para realizar la evaluación del desempeño, así como las actividades que se deben llevar a cabo a lo largo del año (*entrevista inicial, revisión de los progresos, evaluación anual, retroinformación recibida por el empleado, etc.*)
    - *Instrumentos de evaluación*: Son los impresos de evaluación y autoevaluación que se utilizarán como base para la entrevista inicial o la evaluación de 360°.
    - *Documentos* utilizados en la evaluación del rendimiento, ejemplos de estos son: el perfil de exigencias del puesto, currículum del empleado, documento con el registro de los objetivos fijados para el período evaluado, documento con las revisiones de progresos y documento con el registro de los resultados de la evaluación del rendimiento y la autoevaluación anuales)
  - **MANUALES ESPECIFICOS**: Habitualmente se elaboran dos Manuales Específicos:
    - **Manual del evaluador**. Dirigido a todos los empleados de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico, que tendrán la responsabilidad de actuar como evaluadores, dentro del programa de evaluación del rendimiento.
    - **Manual del evaluado**. Dirigido a todos los empleados de la organización, porque todos ellos deberán ser evaluados en uno y otro momento. La estructura y el contenido del manual deberá referirse a cómo preparar y realizar la *entrevista inicial*, las *revisiones de progresos* y la *entrevista de evaluación*.

3. **Formar a los empleados.** Es preciso formar adecuadamente tanto a evaluadores como a evaluados, especialmente en temas como la importancia y utilidades de la evaluación del rendimiento, el método y los instrumentos de evaluación, los posibles errores que se pueden cometer durante la evaluación y la forma de prevenirlos; así como una formación centrada en la realización de la entrevista de evaluación y la propia autoevaluación. En dicha formación deben realizarse prácticas donde se simulen entrevistas de evaluación y se ofrezca retroinformación a los mandos y directivos para que puedan mejorar sus competencias como entrevistadores.
4. **Implantación del sistema.** Implica una serie de fases:
  - *Estudio piloto.* Es un estudio previo a la implantación definitiva del plan que permite probar el sistema diseñado y, aunque es recomendable, no siempre es posible. Existen diferentes maneras de ponerlo en marcha, bien en un área determinada de la organización, bien en toda la organización; pero sin que los resultados del estudio piloto tengan consecuencias para los empleados a nivel retributivo, aunque sí se puede utilizar para detectar las necesidades de formación y aplicar los planes de formación adecuados a las mismas.
  - *Revisiones.* En función de los resultados obtenidos en el estudio piloto, se introducen las modificaciones necesarias en el sistema.
  - *Implantación definitiva.* Consiste en la puesta en práctica de la evaluación de la forma que se ha diseñado, comenzando el sistema de ciclos anuales.
5. **Seguimiento y actualización del sistema.** El seguimiento es necesario para que el sistema de evaluación del rendimiento diseñado mantenga su **validez** (se compararán los resultados de la evaluación con criterios objetivos externos de la organización), **fiabilidad** (se analizarán la consistencia de los instrumentos utilizados y fiabilidad de las evaluaciones) y **utilidad** (se analizarán las mejoras en seguridad, eficiencia, eficacia y/o clima laboral)
6. **Aplicación de los resultados.** En esta fase se aplican los resultados de la evaluación del rendimiento en la elaboración de planes salariales y planes de carrera así como en detección de necesidades de formación.

## **1.5 METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Siguiendo a Alles (2005), los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: *características, conductas o resultados*. Los basados en *características* son los más usados, aunque no son los más objetivos. Los basados en *conductas* (competencias) son los mejores para el desarrollo de las personas porque brindan a los empleados una información más orientada a la acción. Por último en enfoque con base en resultados también es muy popular ya que se centra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Voy a describir sucintamente algunos de estos métodos más utilizados, para formar una idea aproximada de los mismos.

### 1.5.1 Métodos basados en características

Estos métodos están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la organización considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Entre ellos:

- **Escalas gráficas de calificación**

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

- **Método de escalas mixtas**

Este método es una modificación del anterior. En éste, en lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

- **Método de formas narrativas**

Este método requiere que el evaluador prepare un *ensayo* que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el empleado. Sin embargo, es un método subjetivo y presenta muchos problemas porque no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura.

#### CONCLUSIONES:

Gómez-Mejía et al. (2001), concluyen que la valoración de las *características* se fija más en las personas que en el rendimiento, lo que puede hacer que el empleado se ponga a la defensiva, ya que esta valoración implica que el mal rendimiento se debe a la personalidad del individuo. Por ello consideran que los planteamientos de medición que se centran directamente en el rendimiento, ya sean evaluando *comportamientos* o *resultados*, son generalmente mejor aceptados por los trabajadores y constituyen herramientas de desarrollo más eficaces.

Alles (2005) plantea que los métodos basados en *características* tienden a ser vagos y subjetivos, por lo que es necesario dar a una evaluación de desempeño por características, una descripción del *comportamiento* a lo largo de una escala. Es en este momento cuando la evaluación de desempeño por características cambia de nombre a evaluación de desempeño por comportamiento.

### 1.5.2 Métodos basados en el comportamiento

Gómez-Mejía et al. (2001) señalan que estos métodos se centran en valorar el comportamiento de los trabajadores, es decir, en lugar de calificar la capacidad de liderazgo (una característica personal), el evaluador tiene que valorar si el empleado muestra ciertos comportamientos (por ejemplo, si llega puntual a una reunión o trabaja bien con sus compañeros). Por ello Alles (2005) plantea que estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.

Entre este tipo de métodos destacamos:

- **Método del incidente crítico**

Alles (2005) define el “incidente crítico” como un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado, es decir, un éxito o un fracaso, en alguna parte del trabajo.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto, han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un “desempeño alto, moderado y bajo”.

- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento**

Alles (2005) define esta escala como un enfoque de evaluación que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

De esta manera puede inferirse que las escalas que cuantifican el *valor* y no la *frecuencia* de determinados comportamientos se utilizan más frecuentemente en las organizaciones, siendo la Escala BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) probablemente la escala de medición del comportamiento más conocida. La forma BARS suele incluir de seis a diez dimensiones de desempeño definidas en forma específica. Cada dimensión se basa en la conducta observable y es significativa para los empleados evaluados. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. (Gómez-Mejía et al., 2001).

- **Escala de observación del comportamiento**

Alles (2005) plantea que esta escala deberá estar diseñada para medir la *frecuencia* con que se observa cada una de las conductas o comportamientos del empleado.

Estos comportamientos aparecen en un formulario de valoración (Gómez-Mejía et al., 2001)

CONCLUSIONES:

La principal ventaja que presentan estos métodos es que los estándares de rendimiento son concretos, ofreciendo a los empleados *ejemplos específicos* de comportamientos a realizar o evitar si quieren progresar en la organización. Como desventaja cabe señalar su especificidad, es decir, estos métodos pueden no mostrar nunca alguno de estos comportamientos, ya que los puntos o anclas de estas escalas de comportamiento, a pesar de ser claros y concretos, son solo “ejemplos” de comportamiento que un trabajador *puede* tener. Esto implica que los empleados pueden no mostrar nunca algunos de estos comportamientos, lo que puede dificultar la valoración de los supervisores. Por otro lado, los cambios significativos en la organización pueden invalidar las escalas de comportamiento (Gómez-Mejía et al., 2001).

### 1.5.3 Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados evalúan los *logros* de los empleados, es decir, los resultados que obtienen en su trabajo.

Los defensores de los métodos basados en resultados consideran que “éstos son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados” (Alles, 2005, p.34). Es por ello por lo que la observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta a la opinión subjetiva o al sesgo de los evaluadores.

Entre los métodos basados en resultados, Alles señala los siguientes:

- **Mediciones de productividad**

Se basan en la medición de resultados. La mencionada autora explica estas mediciones con algunos ejemplos clásicos como vendedores evaluados según el volumen de ventas, trabajadores de producción en base al número de unidades producidas o ejecutivos respecto de la rentabilidad. “De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales” (Alles, 2005, p.35)

No obstante estos métodos también presentan problemas, ya que las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (como la escasez de materia prima o la recesión en un determinado mercado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. De este modo, si solo se midiera el resultado, sería injusto culpar a los empleados por estos motivos (Alles, 2005). Además, considera que “este tipo de mediciones basadas en la productividad pueden hacer que los empleados actúen sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales” (Alles, 2005, p.35).

- **Administración por objetivos (APO)**

Alles la define como “una filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable” (Alles, 2005, p.35).

Para Gómez-Mejía et al. (2001), el planteamiento dominante en cuanto a valoración de resultados es el de dirección por objetivos o *management by objectives* (MBO) y la medición del resultado normal obtenido.

La APO se trata de “una filosofía ejecutiva fue propuesta por Peter Drucker en 1954 y según ella los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores, utilizándose posteriormente estos objetivos para la evaluación de desempeño”; tratándose de “un sistema que conforma un ciclo, ya que comienza por el establecimiento de metas y objetivos para la organización, departamentos o gerencias y termina volviendo al mismo punto” (Alles, 2005, p.36).

Así de esta manera, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo, pero dentro de un esquema general preparado y supervisado por su jefe. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Así, del periodo evaluado (generalmente un año) el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de evaluación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización (Alles, 2005).

### CONCLUSIONES:

Gómez-Mejía y otros (2001) mantienen que el planteamiento por resultados ofrece criterios claros y sin ambigüedad por los que se puede juzgar el rendimiento del trabajador, al suprimir la subjetividad, errores y sesgos de otros métodos de evaluación de desempeño.

Sin embargo, las medidas por resultados, aunque objetivas, plantean la desventaja de que la fijación de determinadas metas u objetivos ocasione efectos negativos sobre otras facetas del rendimiento; pudiendo los trabajadores centrarse más en la cantidad que en la calidad, obviando el servicio de seguimiento y pudiendo ocasionar un perjuicio para la organización a largo plazo.

Por tanto y a modo de conclusión final, aunque las metas objetivas y otras medidas de resultados mejoran eficazmente el rendimiento, estas medidas no reflejan todo el espectro del rendimiento.

### 1.5.4 Otros métodos de evaluación de desempeño

Dressler (1996) presenta, estos otros métodos sobre evaluación de desempeño:

- **Método de comparación por pares**

Consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. Cada hoja del formulario será ocupada para el análisis de un factor de desempeño: productividad. Es un método de aplicación muy sencilla, pero es muy poco eficiente. Su aplicación solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos.

- **Método de distribución forzada**

Similar a la graduación de una curva (curva de Gauss), se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. Por ejemplo 15% para desempeño sobresaliente, 20% para desempeño superior al promedio, 30% para desempeño promedio, 20% para desempeño inferior al promedio, 15% para desempeño deficiente.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.

- **Técnica de escala gráfica de calificación**

Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al trabajador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

- **Método de alternancia en la clasificación**

Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Tal y como plantea Alles (2005), un método que no se relacione con el puesto que debe ocuparse no es válido para la medición del desempeño de un empleado.

Una vez definido qué implica el proceso de la evaluación del desempeño y los métodos utilizados, pasará a analizar cómo se realiza a través de lo que los autores llaman **el ciclo anual de la evaluación del rendimiento**. Esto será objeto de análisis en el siguiente apartado.

## 1.6 EL CICLO ANUAL DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Allés (2005) sostiene que una evaluación de desempeño puede estructurarse en tres pasos fundamentales:

1. *Definir el puesto*, en tanto en cuanto una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto. Para ello hay que asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto.
2. *Evaluar el desempeño en función del puesto*, lo cual incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. *Retroalimentación*, que consiste en comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Siguiendo a Pereda et al. (2014) queremos hacer constar que la dinámica del ciclo anual de la evaluación del rendimiento suele implicar la realización de varias reuniones entre el evaluador y el evaluado, lo que supone: la *entrevista inicial*, la *entrevista de revisión de progresos* y la *entrevista anual*. El objetivo de las entrevistas consiste en recopilar información sobre el rendimiento actual del trabajador y compararlo con el previsto, para detectar las carencias y determinar las posibilidades de mejora.

### 1.6.1 Entrevista inicial

Se realiza al comienzo del periodo de evaluación. Concretamente cuando una persona accede a un trabajo nuevo, o cuando se ha producido un cambio significativo en el contenido del trabajo. En esta entrevista suelen abordarse dos niveles de análisis:

- Entrevista centrada en los objetivos del puesto.
- Entrevista centrada en los comportamientos.

Vamos a analizar a continuación estas dos maneras de abordar la entrevista inicial.

- Entrevista centrada en los objetivos del puesto: En ella se revisa la descripción del puesto y se comprueba si está o no actualizada y responde a lo que realmente se hace en él. De esta manera, por cada función del puesto se fijan los *objetivos* de rendimiento a alcanzar y entre ambos interlocutores (evaluador y evaluado), se acuerda el *nivel* de dichos objetivos, una fecha de cumplimiento o si se estima necesario, una fecha en la que se revisará si se han alcanzado cada uno de los objetivos.

Pondremos el siguiente ejemplo a modo ilustrativo (Pereda et al., 2014, p.357):

---

*Función*: venta de pequeños electrodomésticos para el hogar  
*Objetivo*: incrementar la satisfacción del cliente con el producto  
*Criterio*: número de devoluciones de productos  
*Nivel mínimo*: disminuir un 10% el número de devoluciones mensuales  
*Nivel óptimo*: disminuir un 30% el número de devoluciones mensuales  
*Fecha de revisión* : XXXX

---

- Entrevista centrada en los comportamientos: En ella se fijan los objetivos con respecto a las *competencias* incluidas en el perfil de exigencias del puesto, así como el plazo para la consecución de los mismos. A partir de ese perfil se conocen los comportamientos necesarios para desempeñar el puesto con los niveles adecuados de eficacia y eficiencia y con ello se evalúa al trabajador.

A la hora de decidir sobre qué aspectos priorizar en la intervención a nivel formativo, no existe consenso, pues algunos autores consideran que esta intervención debe producirse apoyándose en los puntos fuertes para así intentar mejorar al máximo, ya que sobre esos puntos fuertes se crece siempre. Otros autores, sin embargo, defienden que a pesar del esfuerzo que supone mejorar los puntos débiles, siempre que el trabajador los admita como tales, es igual de importante trabajar en las debilidades del sujeto con respecto a las exigencias del puesto. Por ello sería necesario tener en cuenta la situación de cada individuo, sus preferencias y las necesidades de la organización, ya que en unas ocasiones puede ser conveniente desarrollar al máximo los puntos fuertes y en otros será mejor minimizar los puntos débiles. Se concluye así que lo óptimo es intentar actuar sobre ambos aspectos: es decir, seguir con el desarrollo de los puntos fuertes e intentar que los débiles

dejen de serlo, especialmente si son claves para el desempeño del puesto (Pereda et al. 2014)

### 1.6.2 La entrevista de revisión de progresos

Siguiendo a Pereda et al. (2014), en esta entrevista se comprueba el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y las posibles correcciones que se pueden hacer en función de los resultados obtenidos. Los contenidos que se suelen abordar en la entrevista de revisión de progresos versan sobre:

1. Grado de consecución de los objetivos fijados al principio del periodo.
2. Nivel de desarrollo en cada competencia incluida en el perfil de exigencias: aspectos en los que se ha mejorado y aspectos en los que se necesita realizar nuevas intervenciones.
3. Planes de mejora.
4. Modificaciones que se considera oportuno introducir en los objetivos iniciales.

Para saber dónde están los acuerdos y las discrepancias, tanto evaluador como evaluado deben cumplimentar el protocolo de evaluación. En este protocolo además de evaluarse cada comportamiento en una escala cuantitativa, se pone además al menos un ejemplo de una situación concreta que ponga de manifiesto cómo se lleva a cabo ese comportamiento.

**Figura 1. Entrevista de revisión de progresos.**

Escala*						Comportamientos	Ejemplo
1	2	3	4	5	N/A		
						Descubre oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles.	

\* 1= Nunca (aprox. 0% de las ocasiones).  
 2 = A veces (aprox. 25% de las ocasiones).  
 3 = A menudo (aprox. 50% de las ocasiones).  
 4 = Casi siempre (aprox. 75% de las ocasiones).  
 5 = Siempre (aprox. 100% de las ocasiones).  
 N/A = No se aplica

**Fuente: Pereda et al. (2014, p.361)**

En el ejemplo de arriba vemos como en esta fase se introduce un concepto novedoso que es la *frecuencia*. Tal y como señala Alles (2005), cada una de las competencias debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia observada.

### 1.6.3 La entrevista anual de evaluación del rendimiento

Pereda et al. (2014) conceptúan esta entrevista como una reunión mucho más formal que las entrevistas de revisión de progresos, ya que en ella se realiza un balance de los objetivos alcanzados y se valoran las intervenciones recibidas por el trabajador (acciones de formación, recompensas recibidas...).

Antes de realizar la entrevista anual de evaluación del rendimiento, el empleado evaluado deberá realizar su propia *autoevaluación*. Por su parte el evaluador deberá haber preparado la entrevista recogiendo información sobre aspectos como: la descripción del puesto, perfil de

exigencias del mismo, datos recogidos en la entrevista inicial y reuniones de seguimiento, así como todos aquellos datos que puedan ser necesarios para la correcta realización de la entrevista anual de evaluación del rendimiento.

Pereda et al. (2014) dicen que en la entrevista se compararán la evaluación realizada por el superior y la autoevaluación realizada por el colaborador. Se discutirán tanto los acuerdos como las discrepancias entre ambos, centrándose la misma en hechos observables y objetivos. Alles puntualiza también que la evaluación final debe basarse en los registros consignados en la evaluación y nunca en opiniones de tipo subjetivo. De esta manera, cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir, una única puntuación. A modo ilustrativo ponemos el siguiente esquema de puntuación (Alles, 2005, p.54):

- EXCEPCIONAL: Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Se trata de un desempeño raramente igualado por otras personas en puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
- DESTACADO: Cuando los resultados superan lo esperado, reflejando un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.
- BUENO: Se entiende como normal, el esperable para la posición, es decir, cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Las personas incluidas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
- NECESITA MEJORAR: Refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las áreas, pero necesita mayor desarrollo.
- RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: Se aplica a aquéllos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo, debiendo mejorar significativamente dentro de un periodo determinado si el trabajador va a permanecer en esa posición.

Como explican Pereda et al. (2014) una vez alcanzado el acuerdo entre el evaluador y el evaluado, se diseñará conjuntamente un **plan de mejora**, por lo que en esta fase la entrevista de evaluación se suele transformar en una *fijación de objetivos* para el próximo ciclo de evaluación, que normalmente es anual.

En la misma línea que Pereda y otros, Alles mantiene que sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la evaluación por competencias, pueden establecerse acciones específicas para cada colaborador evaluado. Esta autora expone algunos ejemplos de posibles mejoras, entre otros:

1. Asignar proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño (ej. Intervención en equipos multidisciplinarios).
2. Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
3. Asignar un tutor, cuando sea conveniente y según la cultura de la organización.
4. Rotaciones de puesto.
5. Cursos de capacitación, lecturas sugeridas, análisis de casos....

Pereda et al. (2014) establecen que una vez finalizada esta entrevista, el evaluador deberá elaborar un **informe** con los acuerdos alcanzados, que se envía a la Unidad de Recursos Humanos para que ésta pueda aplicar los resultados de la evaluación en acciones específicas tales como planes de carrera, retribuciones, necesidades de formación, etc.

### 1.6.4 Mejoras en el ciclo de la evaluación del rendimiento

Pereda et al. (2014) consideran que cuando se analiza el rendimiento de una persona, y hay un déficit entre el nivel de rendimiento deseado y el nivel de rendimiento actual, se han de analizar las causas del mismo para seguir introduciendo mejoras.

Según Rothwell (1999), las áreas en las que se suelen detectar necesidades de mejora del rendimiento son tres:

1. *El contenido del puesto de trabajo*: Cuando se han producido cambios en las funciones del puesto, esto suele conllevar una serie de nuevas exigencias para el trabajador, lo cual hace necesario llevar a cabo las acciones formativas oportunas.
2. *El lugar de trabajo*: Se trata de cambios en el entorno o nuevos recursos y herramientas que dan lugar también a necesidades formativas.
3. *La composición de la plantilla*: Nuevas incorporaciones de trabajadores como consecuencia de nuevos contratos, sustituciones, traslados, promociones, etc, lo cual hace que surjan también necesidades formativas.

### 1.6.5 Aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño

Según Alles (2005), con el propósito de crear confianza y credibilidad, deben señalarse tres aspectos claves para una correcta implementación de un programa de evaluación de desempeño.

1. Una buena **herramienta** apropiada al negocio y al tamaño de la empresa.
2. Un buen **instructivo**, que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo. Para los autores Pereda et al. (2014) en la evaluación pueden producirse una serie de errores. Estos errores se producen de forma inconsciente, por lo que es difícil prevenirlos. Entre los errores más comunes cabe destacar los siguientes:
  - *Efecto halo*. Es uno de los errores más frecuentes. Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona, en un factor o una dimensión, a todos los aspectos de su rendimiento; es decir, al colaborador se le asignan puntuaciones altas o bajas por la idea que el evaluador tiene de él en un aspecto, en lugar de analizar detenidamente cada factor.
  - *Estimación temporalmente parcial*. Se refiere a la tendencia que muestran algunos evaluadores a centrarse únicamente en el periodo más inmediato a la evaluación, cuando la realidad es que al hacer una evaluación del rendimiento se ha de incluir todo el periodo evaluado.
  - *Tendencia central*. Es la tendencia a situar a todos los sujetos en el punto medio de la escala, independientemente de que su rendimiento sea más alto o más bajo.
  - *Dureza o benevolencia*. Tendencia de los evaluadores a considerar que los sujetos evaluados son todos muy buenos o muy malos, en todos los aspectos evaluados.
  - *Tendencia a medir la importancia de la tarea*. Tendencia a beneficiar en la evaluación a los trabajadores que realizan las tareas más importantes de la organización.
  - *Otros errores en la evaluación*. Entre ellos se encuentran la influencia de la edad del evaluado y del evaluador (los evaluadores jóvenes pueden tender a menospreciar a los evaluados de más edad o viceversa); la tendencia a evaluar a un empleado

comparándolo con sus compañeros y no con el criterio; o la “proyección” (tendencia a atribuir al sujeto evaluado características y a evaluarlo en función de las mismas).

### 1.6.6 Breve referencia a la evaluación de 360°

La evaluación de 360° o feedback 360°, es una técnica que permite que un individuo obtenga, de forma confidencial, información en relación con cómo es percibido su comportamiento por el mismo y por otras personas. Por un lado, se pide al trabajador que realice una autodescripción de sus competencias; y por otro, a su vez, distintas personas clave de la organización realizan una descripción de los comportamientos de dicho trabajador, de forma completamente anónima. Esta idea principal de lo que es la evaluación 360° está extraída de la obra de Pereda et al. (2014).

Los agentes implicados en este tipo de evaluación son, además del propio interesado: los *compañeros*, los *subordinados*, el *superior jerárquico* e incluso *clientes* y *proveedores*. A todos los evaluadores se les pasa el mismo cuestionario que refleja comportamientos observables y concretos en el trabajo. Por tanto, no se les pide que juzguen los comportamientos del trabajador, sino que indiquen si se producen o no.

De esta manera, la dirección de recursos humanos elabora una escala, similar a que se realiza en la “entrevista de revisión de progresos”

Alles (2005) explica que la evaluación de 360°, es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales y que cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema; ya que las evaluaciones que se realizan únicamente entre jefe-empleado pueden ser incompletas por tomar en consideración una única fuente. Por consiguiente, las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona, creando un mayor clima de colaboración en el trabajo y haciendo que los empleados asuman sus conductas con mayor responsabilidad. Todo ello si sucede, puede prever un incremento en la productividad.

Los beneficios de este tipo de evaluación son múltiples, siendo el más significativo que la evaluación no queda sujeta únicamente al juicio del supervisor. De este modo para Alles, la evaluación de 360°, “es la forma más novedosa de realizar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona evaluada, tanto internos como externos” (Alles, 2005, p.145-146).

Por tanto, el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°, es el siguiente:

- *Definición de las competencias* tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- *Diseño de la herramienta* soporte del proceso, es decir, el formulario de evaluación de 360°.
- *Elección de las personas* que van a intervenir como evaluadores: superior, compañeros, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos, etc. Es importante señalar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- *Lanzamiento del proceso de evaluación* con los interesados y los evaluadores.
- *Procesamiento de los datos* de las diferentes evaluaciones, que en todo caso debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- *Comunicación a los interesados* de los resultados de la evaluación de 360°.

- *Informes*: Sólo son para el evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Siguiendo a Sherman, Bohlander y Snell (1999), que respecto a lo planteado por los anteriores introducen el concepto de **equipo**, mostramos un gráfico explicativo sobre quienes intervienen en el método 360°. De esta manera la evaluación del equipo de trabajo es una extensión de la evaluación de los pares o compañeros.

Figura 2. 360° feedback considerando el equipo



Fuente: Alles (2005, p. 149)

Tras realizar este breve análisis sobre lo que es la Evaluación de 360° y lo que implica, queremos hacer un pequeño inciso sobre las otras modalidades de evaluación, a través del siguiente gráfico.

Figura 3. Modalidades de evaluación.



Fuente: sinergialaboral.com

Como podemos observar en dicho gráfico, la modalidad de evaluación 90° contempla el enfoque de jefe a evaluado; en la evaluación 180° la persona es evaluada tanto por su jefe como por sus compañeros (pares); en la evaluación 270°, además de realizarse por los anteriores (jefe y compañeros) se incluye otro nivel que son los clientes y por último la evaluación 360° el evaluado lo es tanto por superiores o jefes, compañeros, clientes (internos o externos) y subordinados. De ahí que sea la evaluación más completa de todas y la que mejores resultados ofrece.

### 1.6.7 Conclusiones sobre la evaluación del rendimiento o desempeño

Por tanto, podemos concluir que la evaluación del rendimiento es una técnica muy útil para detectar y superar problemas o carencias de la organización, solucionándose estos déficits de rendimiento a través de acciones de formación o desarrollo. Por ello, según autores como Pereda et al. (2014), es preciso superar la tendencia a asimilar el concepto de formación con el tradicional de *cursos* y utilizar también otras modalidades formativas como: los cursos presenciales, la formación *on line*, el *mentoring*, el *coaching*, el *outdoor training*, la formación en el puesto de trabajo o la gestión del conocimiento. Dependiendo del caso, según los objetivos formativos, las características de la organización y de los empleados, habrá que buscar la metodología y la modalidad más adecuada para aplicarla.

Otro aspecto a considerar es que los sistemas de valoración pueden medir una amplia variedad de factores: rasgos de personalidad, resultados conseguidos, grado de cumplimiento de los objetivos planificados, etc. En este sentido aparece el dilema de si esa evaluación tiene que enfocarse más hacia los resultados (**rendimiento**), cuya valoración girará en torno a la cantidad y el grado de calidad de un producto, o por el contrario, sobre los rasgos y personalidad que determinan su comportamiento (**méritos**), esto es, conocimientos, juicio, experiencia, capacidad de desarrollo, etc. (Porret, 2014). De este modo se deberá disponer de un método que *objetive* al máximo posible el análisis de lo que la persona ha hecho en su puesto de trabajo y el resultado conseguido. Para ello es necesario:

- Conocer los intereses profesionales del personal.
- Involucrar a las personas en los objetivos de la empresa.
- Evaluar los resultados y efectuar las correcciones oportunas.
- Proponer los premios, promociones y sanciones, tanto económicas como profesionales.
- Descubrir las carencias de formación necesarias para el mejor desempeño del puesto actual y para la carrera futura.
- Evaluar el desarrollo y la motivación del personal.

Para finalizar y respecto a las diferentes modalidades de evaluación de desempeño (90°,180°,270° y 360°), podemos concluir que la Evaluación 360° es la más amplia y la que ofrece mayor calidad de la información, gracias a que en ella intervienen mayor número de agentes, brindando una mayor retroalimentación, lo cual aumenta el desarrollo personal del evaluado. De ahí que la evaluación 360° sea una evaluación "integral", ya que considera toda las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

En el siguiente y último capítulo de este trabajo, pasaré a analizar qué avances se han hecho en las Administraciones Públicas en implantar sistemas que permitan evaluar el desempeño de los funcionarios públicos.

## CAPITULO 2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

---

## **2.1 MARCO LEGAL**

En una reciente publicación electrónica, Trigo considera que la evaluación del desempeño constituye un nuevo reto para la Administración Pública, en tanto en cuanto la **Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno de 2013** incorpora y exige en el ámbito de las Administraciones Públicas la planificación de objetivos y la medición de su actividad, obligando al sector público a adaptarse a los principios de eficiencia y eficacia y asegurando la calidad de los servicios que presta.

En este sentido, el desempeño de los funcionarios y su evaluación constituye una pieza indispensable para cualquier administración moderna, por lo que, de forma preceptiva la Ley de Transparencia impone la publicación de los planes y las evaluaciones de su cumplimiento.

En el artículo de dicha publicación Trigo (2015), analiza la evolución legislativa de la Evaluación del Desempeño (en adelante EDD), centrándose en el Informe de la **Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas de 2013 (CORA)**. En él se plantea como una medida de reforma que los sistemas de medición de la eficiencia, que ya existen y se aplican en determinadas unidades de la AGE (Administración General del Estado), se *generalicen* de modo que permitan medir la carga de trabajo en las unidades administrativas, calcular el tiempo medio de tramitación de los expedientes, evaluar la productividad de cada unidad y compararla con las homogéneas. Todas estas medidas posibilitarán reasignar recursos y ajustar retribuciones, con lo que además, se podrán corregir la demora con la que se resuelven los procedimientos en las unidades tramitadoras.

Esta autora mantiene que la generalización de métodos de evaluación homogéneos en las distintas Administraciones Públicas, constituye un elemento clave para la ordenación de los recursos puestos a disposición de las mismas y debe permitir mejoras en la consecución de los principios de eficacia, eficiencia, economía y calidad. En la actualidad, sin embargo, el desarrollo de estos métodos es heterogéneo y desigual, por lo que se hace necesario un grado mínimo de estandarización (Trigo, 2015).

En esta publicación se hace referencia a la medida CORA que consiste en que todas las unidades administrativas dispongan de métodos de evaluación de su actividad adaptados a sus características. Estos métodos deben establecer una *medición del tiempo* empleado en la tramitación de los expedientes, así como una evaluación comparativa de la actividad en aquellas unidades que lo permitan. Las unidades que ya tienen estos métodos, deben evaluar su suficiencia y adaptarlos de acuerdo a la finalidad de la medida, que es:

1. Corregir la *demora* con la que se resuelven los expedientes en las unidades tramitadoras, mediante la asignación de recursos, encaminados a reducir los tiempos de tramitación.
2. Detectar *capacidades de trabajo no aprovechadas* por parte de los funcionarios, así como las *unidades menos eficientes* y con ello evolucionar hacia situaciones óptimas, determinando las causas que originan el problema
3. Determinar los *objetivos* de los centros de acuerdo con los recursos puestos a su disposición.

Asimismo, en la mencionada publicación se hace referencia al Art. 12 de la **LOFAGE** (Ley Orgánica del Funcionamiento de la Administración General del Estado). En dicho artículo se atribuye al *ministro*, la competencia para fijar los objetivos del ministerio y **evaluar** la realización de los planes de actuación por parte de los órganos directivos, así como el control

de eficacia de dichos órganos. Sin embargo, casi dos décadas después desde la aprobación de la LOFAGE, son escasas las organizaciones estatales que han adoptado procedimientos formales y explícitos de evaluación de sus resultados y actuaciones, ya sea de manera global o individual. Esta es una de las razones por las que el Gobierno incorpora entre las medidas para la reforma de las Administraciones Públicas la propuesta por la CORA que agrupa una serie de medidas estratégicas de empleo público. Entre estas medidas se encuentra a la Evaluación del Desempeño, que se articula a través de un “sistema” que une tres elementos nucleares:

- Formación
- Carrera
- Retribuciones

Más recientemente la Evaluación del Desempeño, ha sido regulada con mayor detalle en la **Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)**, que en su artículo 20 señala la obligatoriedad de la misma, estableciendo que: “*Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados*”. En dicho artículo también se establecen los principios que acotan esta evaluación: “Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos”. Por último, se fijan también los fines: “Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto”. Asimismo “la continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada”.

Esta norma introduce una serie importante de cambios en la organización y el funcionamiento del empleo público, tanto en el ámbito del Estado, con en el de las Comunidades Autónomas y en la administración local.

En el ámbito de la Administración General del Estado, la Evaluación del Desempeño es una práctica ya habitual en organismos como la Agencia Tributaria, Seguridad Social, Intervención General, Delegaciones de Economía y Hacienda o Abogacía General. Sin embargo, no ocurre lo mismo en el resto de la AGE, donde aún no se ha hecho efectiva su implantación generalizada.

En los siguientes epígrafes analizaremos distintos modelos de evaluación en varias Administraciones del sector público español. Comenzaremos por el MED (Modelo para la Evaluación del Desempeño), en el ámbito de la Administración General del Estado y seguiremos por los modelos de evaluación que se han puesto en práctica en algunas Comunidades Autónomas.

## **2.2 MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (MED) DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

En el ámbito de la Administración General del Estado, vamos a analizar el documento del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015), fruto de la colaboración entre el Instituto de Estudios Fiscales (Madrid) y la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA).

En él se propone un “Modelo para la evaluación del Desempeño” (en adelante MED), como “método práctico, sencillo y probado que sirva desde su inicio como herramienta para abordar

conjuntamente la evaluación del desempeño y la dirección por objetivos y que sea de fácil aplicación por la pluralidad de las organizaciones públicas”.

### 2.2.1 Fines de la Evaluación del Desempeño

Según el documento elaborado por la CORA y el Instituto de Estudios Fiscales, la Evaluación del Desempeño debe aplicarse para mejorar la *motivación de los empleados públicos* y aumentar la *eficacia, eficiencia y calidad* de los servicios públicos. Más específicamente, toda evaluación debe perseguir los siguientes fines:

1. El establecimiento de las **retribuciones complementarias** basadas en el grado de interés, la iniciativa o esfuerzo (complemento de productividad) con que el funcionario desempeña su trabajo, para lo cual se tendrá en cuenta el rendimiento o resultados obtenidos por el mismo.
2. La concesión de **premios** o recompensas.
3. La **motivación** de los expedientes de remoción del puesto.
4. Emplear la Evaluación del Desempeño en aquellas convocatorias de **provisión de puestos** que puedan exigirla. No obstante hemos de hacer el inciso de que la Comisión desaconseja la evaluación del desempeño en el acceso a la función pública o en los procesos selectivos para el acceso a un cuerpo distinto al que ya se pertenece.

Por último hemos de aclarar que la aplicación directa de la Evaluación del Desempeño no está prevista para el *personal directivo* (si bien nada impide su utilización) ni para la cobertura de puestos de *libre designación*; ya que supondría una inflexibilidad añadida a la que existe en las normas de función pública actuales.

### 2.2.2 Características básicas del Modelo de la Comisión

Según resumen del Instituto de Estudios Fiscales (2015) sobre el informe elaborado por la Comisión (CORA), el MED reúne las siguientes características:

- Es un *modelo general de sencilla aplicación*: Válido para cualquier organización que desee aplicarlo de forma voluntaria, pero susceptible de someterse a las especificaciones que en cada caso se necesiten o deseen añadir.
- Debe ir precedido de un *sistema de dirección por objetivos* y también coadyuvar a determinar la cuantía del *complemento de productividad*.
- Debe medir el trabajo desarrollado en los *concursos* de provisión de puestos de trabajo.
- El coste de implantación debe ser el mínimo posible, es decir, que no se requiera ayuda ni intervención externa para ponerlo en práctica pudiendo ser aplicado con inmediatez.
- La Evaluación del Desempeño es una función jerárquica y de ejercicio de autoridad, por lo que el agente evaluador deberá ser el órgano inmediatamente superior jerárquico del evaluado. Es por ello, por lo que debe ser un sistema transparente que evite que el evaluador pueda favorecer o perjudicar al evaluado.
- La *revisión administrativa o jurisdiccional* de las evaluaciones del desempeño debe producirse cuando las mismas produzcan efectos jurídicos. Por ejemplo, cuando se abone el importe de la productividad en la nómina o se resuelva un concurso de provisión de puestos de trabajo.
- Los criterios de la Evaluación del Desempeño, aparte de quedar recogidos en una norma deben ser objeto de debate y *negociación con los órganos de representación* de cada organización.

- El sistema de evaluación debe ser *transparente*, lo cual implica un conocimiento previo de las características, procedimiento y consecuencias de la evaluación por parte de los sujetos susceptibles de ser evaluados.
- La implantación de las evaluaciones del desempeño deben ser *graduales* aconsejándose la realización de pruebas piloto, especialmente en aquellas organizaciones que no tienen una cultura evaluadora.

Una vez analizados los fines y características del Modelo de la Comisión, según recoge el informe elaborado conjuntamente por ésta y el Instituto de Estudios Fiscales, vamos a pasar a analizar los Niveles propuestos en este informe para la correcta implantación del MED.

### 2.2.3 Niveles del MED

En el resumen elaborado del informe se recoge que modelo está basado en **cinco niveles de evaluación**, que abarcan desde la organización al individuo. Así tal y como se recoge en la página 14 del documento, “los dos primeros niveles son de aplicación colectiva, mientras que los tres siguientes están destinados a la evaluación individual”.

“ Los niveles 1, 2 y 3 contienen factores **objetivos** y afectan a todos los empleados. Su finalidad es la *retribución variable* de los colectivos a los que se aplica. Mientras que los niveles 4 y 5, que resultarían aplicables solo al personal que se determine en cada organización. Por tanto son de carácter **subjetivo**, y están más vinculados a la *provisión de puestos de trabajo*”.

A continuación se analizan cada uno de los niveles que integran el modelo, según lo recogido en el documento de la Comisión.

#### **NIVEL 1. RESULTADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SUPERIOR.**

El resumen del documento establece un primer nivel en el que se pretende “ valorar los resultados en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la unidad administrativa superior en que se integre la persona a evaluar” (Resumen Informe CORA, 2015, p.14).

“La medición de este primer nivel es plenamente *objetiva* y aplicable a *todo el personal de la organización* con derecho a la percepción de retribución variable. Todo el personal de la unidad tendrá la misma valoración inicial a efectos de este nivel, sin perjuicio de que su ponderación en la nota final pueda ser diferente en función del subgrupo del personal o de la tipología de los puestos de trabajo” (Resumen Informe CORA, 2015, p. 14).

#### **NIVEL 2. RESULTADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN QUE ESTÉ INTEGRADA LA PERSONA A EVALUAR.**

En el Nivel 2 se evalúan los resultados obtenidos por la unidad administrativa o equipo de trabajo en que preste servicio la persona. La valoración de este nivel, al igual que la del anterior, también es *objetiva* y *común*, sin perjuicio de que pueda ser matizada con una valoración de factores subjetivos vinculada a la persona. Este tipo de valoración centrada en los resultados de la unidad y no específicamente de la persona, se justifica de dos maneras:

- Por un lado potencia el trabajo en equipo.
- Por otro lado cuantifica de manera individualizada las tareas a realizar.

El documento en su página 15 aclara la conveniencia de *ajustar* la evaluación de aquellos integrantes de la unidad que han tenido una participación destacable (en positivo o negativo) en la consecución de los resultados de la misma; puesto que “la finalidad del proceso es procurar una aproximación al rendimiento individual partiendo de los resultados del equipo o unidad”. “Este *ajuste* de la evaluación de personas concretas es en base a factores subjetivos y debe basarse en reglas concretas y conocidas por el conjunto de la organización”.

### NIVEL 3. CUMPLIMIENTO HORARIO.

La medición de este nivel es **objetiva** e individual y vendrá determinada por el grado de cumplimiento del número de horas de presencia en el puesto de trabajo, establecido para cada tipología de personal.

### NIVEL 4. APTITUD.

En el cuarto nivel se evalúa la **idoneidad** de la persona a su puesto de trabajo. No es necesaria la aplicación de este nivel a la totalidad del personal, presentando como finalidad principal que la evaluación de esa idoneidad sea utilizada a efectos de provisión de puestos de trabajo del personal.

Se trata de una evaluación con factores *subjetivos*, ya que los elementos a valorar pueden ser muy diversos según la tipología de los puestos de trabajo a evaluar.

### NIVEL 5. ACTITUD.

Este último nivel se evalúa la **disposición** de la persona en relación a su aportación a la organización, tratándose por tanto también, de una evaluación basada en factores *subjetivos* al igual que en el Nivel 4, aplicando, eso sí, las oportunas diferencias (puesto que se evalúan conceptos distintos).

## 2.2.4 Ficha de Evaluación del Desempeño

En este apartado analizamos el documento en el que se debe plasmar la evaluación que se realice en cada organización con la periodicidad que se determine, que habitualmente, en la Administración Pública al igual que en el sector privado, es también anual.

No obstante, dependiendo de la distinta tipología del personal y de los diversos objetivos que se pretenden con la evaluación, puede resultar aconsejable que la misma se realice, para todos o parte del personal, con una periodicidad inferior o superior al año natural. De esta manera, en todos aquellos casos en que la evaluación del desempeño se lleve a cabo para el pago de las retribuciones variables (es decir, vinculadas a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos previamente preestablecidos), puede ampliarse el plazo de un año y realizarse la evaluación en los meses de enero o febrero, siempre y cuando no se pueda estimar de forma razonable, el resultado real de cumplimiento de objetivos en el mes de diciembre. Esta ampliación del plazo anual en el que habitualmente se realiza la Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas permite disponer de la información necesaria para poder realizar el abono de la liquidación del complemento de productividad vinculado al cumplimiento de objetivos del año anterior.

A continuación y siguiendo el informe de la Comisión (2015) pasamos a especificar los diferentes bloques de que consta esta ficha o modelo proforma:

- PRIMER BLOQUE. RESULTADO DE LA EVALUACION A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES.

Este primer bloque incluye los tres primeros niveles utilizados para realizar la valoración de la persona destinada a determinar su participación en las retribuciones variables que están vinculadas al cumplimiento de los objetivos fijados. En este bloque se incorporan 3 niveles:

“Los niveles **1** (resultado de la unidad administrativa superior) y **3** (cumplimiento horario), que son objetivos, por lo que no requieren de ningún ajuste individual. Su cómputo habitual es en porcentaje sobre 100”. (Resumen Informe CORA, 2015, pag.17)

“El nivel 2 (resultado del equipo o unidad) tiene también un primer nivel de cumplimiento determinado de forma objetiva habitualmente y su cómputo también se suele expresar en porcentaje sobre 100. Sin embargo, este nivel requiere un *ajuste* individual para aproximar su valoración al esfuerzo efectivo de los distintos miembros del equipo.” (Resumen Informe CORA, 2015, pág. 17)

El informe explica cómo una vez obtenida la valoración inicial de los niveles 1, 2 y 3, hay que determinar los *coeficientes de ponderación* que permiten obtener la valoración final de cada uno de los niveles y cuya suma supondrá la valoración de la persona evaluada a efectos de retribuciones variables.

- SEGUNDO BLOQUE. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Continuando con el análisis del Informe CORA y del Instituto de Estudios Fiscales (2015), se establece un “Segundo Bloque”, en el que se incorporan los siguientes tres niveles:

El nivel 2 (resultado del equipo o unidad y ajuste individual) cuya valoración inicial en este bloque coincidirá con su valoración inicial en el bloque anterior.

El nivel 4 (aptitud), que pretende evaluar la idoneidad de la persona para el puesto de trabajo que ocupa; tratándose, por tanto, de una evaluación de factores subjetivos entre cabe destacar, entre otros: la adaptación al puesto, la contribución eficaz al cumplimiento de las normas, la capacidad de gestión y dirección del personal, así como la colaboración con el resto del personal.

El nivel 5 (actitud), que está referido a la disposición de la persona en relación a su aportación a la organización, considera elementos tan diversos como la disponibilidad para el servicio, el interés del funcionario por mejorar su formación, la actuación eficaz en ausencia de normas o instrucciones, la capacidad de innovación o la predisposición para asumir nuevas tareas en su puesto de trabajo.

- TERCER BLOQUE. IDENTIFICACIÓN DE EVALUADORES Y COMUNICACIÓN AL EVALUADO.

Para finalizar, el Informe de la Comisión recoge un último y tercer bloque que está destinado a identificar al evaluador y su superior jerárquico así como a recoger la firma de ambos. Asimismo en este último bloque debe reflejarse la fecha en que la persona evaluada tiene conocimiento de los resultados de la evaluación a la que se le ha sometido, su conformidad o disconformidad con ésta y, en caso de disconformidad, permitir que de forma breve pueda argumentar lo que considere oportuno.

A continuación plasmamos un ejemplo de un modelo de “Ficha de evaluación del desempeño”, extraído del Informe de la Comisión, recogido en el Anexo II del resumen del mismo.

Figura 4. Ficha de evaluación del desempeño

## ANEXO II - Ficha de evaluación del desempeño

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	Subgrupo:	Cuerpo o Escala:	
	Unidad administrativa superior:		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo:		Período:

PRIMER BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES						
	NIVEL	ELEMENTO EVALUADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	AJUSTE INDIVIDUAL	VALORACIÓN INICIAL	COEFICIENTE DE PONDERACIÓN	VALORACIÓN FINAL
1	Resultado de la unidad administrativa superior	Porcentaje de cumplimiento	X				
2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	Porcentaje de cumplimiento	Incremento o minoración del porcentaje anterior				
3	Cumplimiento horario	Porcentaje de cumplimiento	X				
Valoración a efectos de las retribuciones variables							

SEGUNDO BLOQUE	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO				
	NIVEL	ÁMBITO EVALUADO	VALORACIÓN INICIAL (VI)	COEFICIENTE DE PONDERACIÓN (CP), si se utiliza	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
2	Resultado del Equipo o Unidad				
4	Aptitud				
5	Actitud				
Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo					

Lugar y fecha

TERCER BLOQUE	Evaluador:	Superior jerárquico:
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Fuente: Informe CORA (2015, p.20)

## **2.3 APROXIMACIÓN A LAS ACTUACIONES AUTONÓMICAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En este apartado vamos a centrarnos en las diferentes actuaciones que en materia de Evaluación del Desempeño se han llevado a cabo a nivel autonómico. Tratamos simplemente, dado que la extensión limitada del trabajo no lo permite, de hacer una breve aproximación a las mencionadas actuaciones. Mi labor de investigación está basada en diferentes artículos y documentos encontrados en internet, por lo que analizaremos separadamente y de manera sucinta, las acciones desarrolladas por algunas Comunidades Autónomas.

### **2.3.1 Principado de Asturias**

La Evaluación del Desempeño en el Principado de Asturias se desarrolla a nivel legal con el Decreto 37/2011, de 11 de Mayo, por el que se aprueba el *Reglamento de la carrera horizontal de los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias*. El Título II del mismo, está dedicado íntegramente a la Evaluación del Desempeño, estando dividido en distintos apartados, cuyo contenido describimos de manera somera para que el lector de este trabajo se haga una idea aproximada de los contenidos regulados en este Reglamento:

- El Capítulo I (Disposiciones generales), se centra en aspectos básicos de la Evaluación del Desempeño, como el concepto de evaluación del desempeño, el período de las evaluaciones del desempeño, los evaluados, los evaluadores y sus funciones así como las funciones del responsable superior del evaluador.
- El Capítulo II (Contenido de la evaluación del desempeño), analiza aspectos como los factores de desempeño, las dimensiones evaluables, el área de desempeño de tarea y el área de desempeño contextual y organizacional.
- El Capítulo III (Criterios de valoración), desarrolla contenidos como la escala de valoración (que será una escala gradual que irá desde un mínimo de 1 a un máximo de 4), la calificación general de la Evaluación del Desempeño (que son los resultados de la evaluación en cada una de las áreas de desempeño, mediante el cálculo de la media aritmética de las valoraciones asignadas a las dimensiones evaluables de esa área; entendiéndose “negativa” cuando la valoración media es inferior a 2 y “positiva” si la valoración media de un área es 2 o superior), la propuesta de formación y los efectos de la evaluación del desempeño en la carrera horizontal.
- El Capítulo IV (Proceso de la evaluación del desempeño), analiza temas como las unidades de evaluación, la entrevista, el informe de Evaluación del Desempeño y su revisión (en un plazo de 15 días hábiles ante la Comisión de revisión).
- El Capítulo V (Comisión de revisión), como órgano colegiado de carácter técnico y permanente al que corresponde conocer de cuantas solicitudes de revisión se deriven del proceso de Evaluación del Desempeño.

Además de esta normativa, cabe destacar el artículo publicado por la Revista del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, donde se recoge la investigación llevada a cabo por Salgado y Cabal (2011). En la misma se presentan los resultados de tres estudios sobre el desarrollo y las propiedades psicométricas del método de evaluación del desempeño de los empleados de la Administración Pública del Principado de Asturias. Someramente aclararemos los factores que se analizaron en cada uno de los tres estudios y estableceremos las posibles conexiones con el mandato del EBEP sobre la necesidad de efectuar evaluaciones del desempeño en las diferentes Administraciones Públicas.

Salgado y Cabal (2011) aclaran que en el estudio 1 se describe la selección de competencias a evaluar. De esta manera, para cada una de las grandes dimensiones del desempeño laboral (tarea, contextual y organizacional) se identificaron cinco competencias a evaluar.

Por otro lado, en el estudio 2 se describe cómo se elaboraron las escalas de valoración del desempeño de tareas, contextual y organizacional.

Por último en el estudio 3 se examinan la fiabilidad y validez de las valoraciones del desempeño, mediante el análisis factorial confirmatorio.

Cada uno de estos estudios fueron realizados de manera diferenciada para los diferentes Grupos que en la actualidad existen en las Administraciones Públicas ( A1, A2, C1, C2 y E). Mostramos a continuación un ejemplo representativo que nos da una idea de cómo se realizó el estudio 1.

**Figura 5. Tabla de las Competencias para la Evaluación del Desempeño en el Principado de Asturias**

Tabla 3. Estadísticos Descriptivos de las Competencias Seleccionadas para la Evaluación del Desempeño

<b>Grupos A1 y A2</b>		
	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
<b>Desempeño de Tarea</b>		
Capacidad de toma de decisiones	4.10	0.85
Capacidad de organización y planificación	4.30	0.74
Capacidad de resolución de problemas	4.31	0.74
Conocimientos técnicos	4.44	0.72
Productividad (cantidad y calidad del trabajo)	4.23	0.77
<b>Promedio</b>	<b>4.28</b>	<b>0.76</b>
<b>Desempeño Contextual</b>		
Orientación a objetivos y resultados	4.28	0.83
Iniciativa	4.07	0.78
Compromiso con la organización	4.28	0.79
Colaboración y cooperación con compañeros	4.23	0.75
Compartir y transmitir conocimiento	4.02	0.77
<b>Promedio</b>	<b>4.18</b>	<b>0.78</b>
<b>Desempeño Organizacional</b>		
Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral	4.51	0.82
Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo	4.52	0.80
Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales	3.34	1.01
Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo	3.96	0.95
Ritmo voluntario eficiente del trabajo	4.59	0.85
<b>Promedio</b>	<b>4.18</b>	<b>0.89</b>
<b>Grupos B y C</b>		
	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
<b>Desempeño de Tarea</b>		
Capacidad de aprendizaje	4.06	0.79
Minuciosidad y responsabilidad	4.35	0.87
Esfuerzo y perseverancia	3.92	0.88
Conocimientos técnicos	4.09	0.79
Productividad (cantidad y calidad del trabajo)	4.35	0.73
<b>Promedio</b>	<b>4.15</b>	<b>0.81</b>
<b>Desempeño Contextual</b>		
Orientación a objetivos y resultados	3.68	1.04
Iniciativa	3.92	0.88
Compromiso con la organización	4.02	0.97
Colaboración y cooperación con compañeros	4.25	0.76
Compartir y transmitir conocimiento	3.60	1.05
<b>Promedio</b>	<b>3.89</b>	<b>0.94</b>
<b>Desempeño Organizacional</b>		
Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral	4.47	0.85
Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo	4.46	0.85
Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales	3.41	0.98
Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo	4.03	0.90
Ritmo voluntario eficiente del trabajo	4.54	0.87
<b>Promedio</b>	<b>4.18</b>	<b>0.89</b>

Fuente: Salgado y Cabal (2011)

Los autores de esta investigación empírica concluyen que en la misma se ha definido el desempeño laboral de manera semejante a cómo se hace en el EBEP. Asimismo señalan que las conductas laborales de interés para el desempeño ocupacional en la

Administración Pública española también recogidas a lo largo de algunos artículos del EBEP (como los artículos 20, 52, 53, 54 y 95) tienen su correspondencia con las tres grandes dimensiones de desempeño ocupacional señaladas en la investigación.

Salgado y Cabal (2011) también ponen de manifiesto que la Administración General del Principado de Asturias ha desarrollado un modelo de evaluación del desempeño y de seguimiento de la carrera profesional de sus empleados que se fundamenta en el EBEP y en las disposiciones autonómicas de desarrollo, cumpliendo con el mandato legal establecido en el propio Estatuto Básico. La aplicación del sistema evaluativo desarrollado, ha permitido examinar empíricamente sus propiedades psicométricas (fiabilidad, validez de constructo y validez concurrente y discriminante con criterios externos de resultados laborales).

Como conclusión final, los autores de este estudio afirman que “el análisis de las propiedades psicométricas del instrumento de evaluación del desempeño de los empleados de la Administración del Principado de Asturias ha demostrado ser consistente con los artículos del EBEP y, por tanto, poseer validez de contenido, ha resultado ser altamente fiable y tiene una estructura factorial clara y confirmada mediante análisis factorial confirmatorio” (Salgado y Cabal, 2011).

Llegados a este punto y una vez analizado el MED (Modelo de Evaluación del Desempeño) que propone la Administración General del Estado como modelo “unificador” de los distintos sistemas de evaluación del desempeño que puedan ponerse en práctica en otras Administraciones (autonómicas y locales), cabe preguntarnos si con posterioridad se han hecho más avances en materia de Evaluación del Desempeño en el Principado de Asturias. Y todo ello, porque como bien inferimos de la información presentada en este Trabajo de Fin de Grado, el MED propuesto por la AGE es posterior tanto al *Reglamento de la carrera horizontal de los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias*, como al estudio de Salgado y Cabal (2011), sobre el estudio de las propiedades psicométricas recién expuesto.

En lo que respecta al Principado de Asturias no he encontrado información más actual al año 2015 cuando se publica el Estudio conjunto de la CORA y el Instituto de Estudios Fiscales de Madrid, por lo que no me es posible afirmar si en esta Comunidad se ha implementado ya el Modelo de Evaluación del Desempeño, propuesto por la AGE como modelo unificador de evaluación del desempeño.

El estudio de la Comisión sí hace mención a algunos aspectos centrales del Sistema de Evaluación del desempeño puesto en práctica en el Principado de Asturias, señalando que la carrera horizontal de los funcionarios de esta Comunidad se estructura en las siguientes categorías personales:

- a) La *evaluación del desempeño*, que mide y valora la conducta profesional y los resultados, teniendo carácter individual.
- b) Los *objetivos colectivos e individuales*. Estos últimos son establecidos por los evaluadores sin negociación previa con los interesados, formalizándose por escrito durante el primer mes de cada ejercicio, pudiéndose sustituir estos objetivos individuales por objetivos generalistas de cumplimiento individual por acuerdo del Consejo de Gobierno.
- c) La *formación* (realizada por el Instituto Asturiano de Administración Pública e instituciones formativas correspondientes), la *innovación* (entendida como la dirección o participación en trabajos de investigación) y la *transferencia* del conocimiento (que incluye la participación en congresos o publicaciones)

- d) Los *puestos de especial desempeño*, que son aquellos puestos en los que concurren circunstancias especiales que dificultan tanto la provisión como la permanencia en los mismos; teniendo en cuenta para su clasificación factores geográficos, de población o cuantos se consideren convenientes.

### 2.3.2 País Vasco

En una publicación del 24 de mayo de 2014, el Diario El Mundo hablaba de la futura Ley de Empleo Público de Euskadi y recogía la necesidad de establecer en la misma “sistemas para evaluar, mediar y valorar la conducta profesional y el rendimiento de los funcionarios con el fin de que sus resultados puedan ser tenidos en cuenta a la hora de recibir complementos retributivos o progresar en la carrera profesional”. El mismo artículo decía que el Gobierno Vasco tenía previsto aprobar esta norma a finales del año 2014, asumiendo de esta manera el reto de crear un nuevo marco legal que tuviera en cuenta el Estatuto Básico del Empleado Público aprobado en 2007 por el Gobierno de España y respondiendo a la exigencia de modernización de la gestión del empleo público en el País Vasco (Vasco Press, El Mundo, 2014).

La finalidad de la Ley de Empleo Público de Euskadi era por tanto, la definición de un marco de aplicación lo más amplio posible que afectaba tanto a las Administraciones Públicas vascas como a sus entes dependientes, estableciendo, entre otras medidas, la creación de instrumentos para la ordenación del empleo público, entre los que estaban el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño para medir la conducta profesional y el rendimiento de los funcionarios.

En el anteproyecto de la “Ley del Empleo Público Vasco”, en concreto en su Artículo 55, se habla de la “evaluación del desempeño”. En él se recoge la obligatoriedad en las Administraciones Públicas Vascas de establecer sistemas de evaluación del desempeño así como de dar publicidad entre los empleados públicos de los instrumentos que se habiliten para la realización de las evaluaciones. El texto legal, asimismo, establece los criterios a los que deben adecuarse esas evaluaciones del desempeño (transparencia, no discriminación, no menoscabo de los derechos del personal empleado público) y los objetivos de la evaluación (mejora del rendimiento, motivación, formación del personal, revisión de los distintos puestos de trabajo y de los procesos de formación, provisión y selección).

Por supuesto, y en la misma línea que el resto de sistemas de evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas, en el caso vasco también, tanto la aplicación de la **carrera profesional** como la percepción de las **retribuciones complementarias** quedarán vinculadas a los resultados que se desprendan de dichas evaluaciones.

Cabe preguntarnos, puesto que el artículo del periódico *El Mundo* es de Mayo de 2014, qué avances se han hecho en materia de EDD en la Administración Pública Vasca, casi 4 años después de esta publicación. La realidad es que a día de hoy, aún no se ha aprobado la Ley de Empleo Público en esta Comunidad Autónoma, puesto que los sindicatos volvieron a rechazar el primer borrador del nuevo anteproyecto presentado en Noviembre de 2017. Así se recoge en el artículo de Ortega (2017), en la edición electrónica del periódico *El Diario Vasco*. En ella se recalca que la Ley de Empleo Público Vasco afectará a entre 110.000 y 130.000 personas y que este proyecto persigue actualizar la vigente legislación que data de hace 25 años, constituyendo una vieja aspiración del Gobierno autonómico, que ya empezó a elaborarla en 2014, pero que sin embargo aún no ha visto la luz.

El artículo al que nos referimos también recoge algunas declaraciones del viceconsejero de Función Pública que asegura que con la nueva Ley de Función Pública se persigue, entre otros

objetivos, “aprovechar el conocimiento de calidad, la experiencia y el talento adquirido por quienes desde hace años ya trabajan en las administraciones públicas”(Ortega, 2017).

Luego en la actualidad aún no se ha aprobado en el Gobierno Vasco una Ley de Empleo Público que actualice la vigente legislación en la materia que data de 25 años ya. No obstante y a pesar de esta falta de consenso en la aprobación de la mencionada norma legal, quiero mencionar los avances que se han hecho en esta Comunidad Autónoma en materia de Evaluación del Desempeño, puesto que existen desde hace más de 10 años informes y estudios realizados a tal efecto. La gran mayoría a los que he tenido acceso han sido realizados por el Profesor Gorriti, miembro de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco. En un estudio realizado por este autor, en 2006, ya se habla de un “nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco”; surgido como consecuencia de una metodología llamada “Análisis Funcionales”, que permitió racionalizar la estructura de la organización, pasando de 1515 puestos a 176 puestos tipo. Gracias a esta metodología y a la diferenciación entre *función* y *tarea* y consecuentemente entre *trabajo* (al que se refieren las funciones) y *trabajador* (al que se refieren las tareas), se introdujeron prácticas de Recursos Humanos para adecuar personas a puestos. Gorriti y Toña dicen así: “la función es el enunciado de un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un cliente (Hintze, 2001) que lo es por alguna competencia legalmente asumida. Por tanto, no puede haber tarea sin función, ni función sin cliente, ni cliente sin ámbito en el que se justifique, legalmente su necesidad” (Gorriti y Toña, 2005, p.249)

En la siguiente figura se define el nuevo modelo de intervención de la Función Pública Vasca. La novedad de este modelo, en su día, radicó en la irrupción de los recursos humanos en las responsabilidades y tareas que la Función Pública asume para adecuar las personas a los puestos; implicando un nuevo diseño y adecuación de las herramientas existentes.

Figura 6. Herramientas en el Nuevo Modelo de Recursos Humanos.

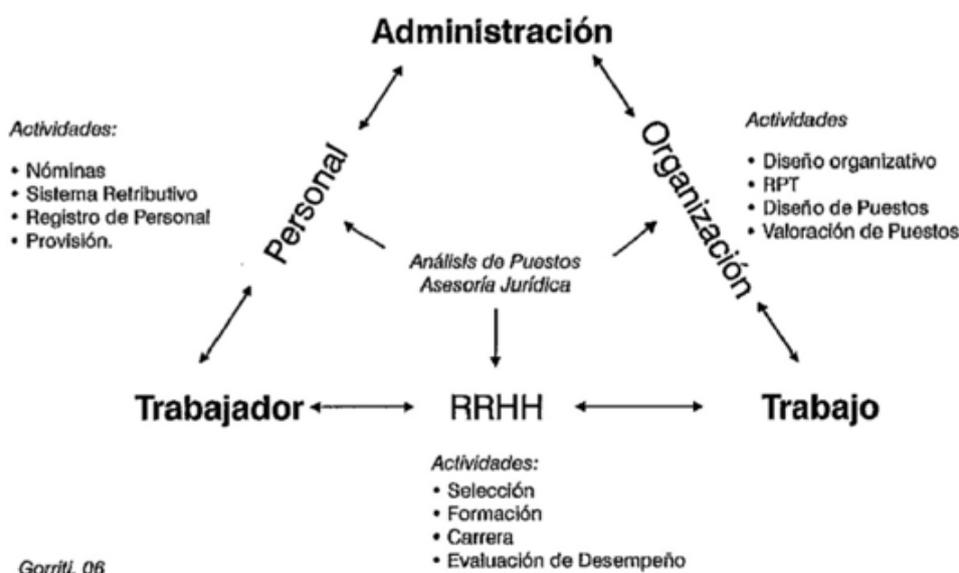


Fuente: Gorriti y Toña (2005, p.250)

En el informe de Gorriti y Toña (2005) se habla de herramientas dirigidas fundamentalmente a la definición de puestos de trabajo y a la determinación de sus retribuciones complementarias,

considerando éstas como pilar fundamental del resto de actuaciones en la materia, cuya materialización se desarrolla a un ritmo diferente. A continuación muestro un gráfico esquemático de las herramientas propuestas por estos autores.

Figura 7. Herramientas del nuevo modelo de Recursos Humanos



Fuente: Gorriti y Toña (2005, p.251)

Observamos que entre las herramientas en el Nuevo Modelo de Recursos Humanos propuestas hace más de 10 años por Gorriti y Toña (2005), se encuentran:

- **La Carrera:** Aclaran estos autores que el sistema de carrera establecido en la Ley 6/1989, de la Función Pública Vasca, concebía la carrera exclusiva o principalmente como la provisión sucesiva de puestos de mayor nivel, lo cual suponía una concepción limitada para una gestión de los recursos humanos. Sin embargo en el nuevo modelo propuesto en 2005 la carrera se concibe como “el binomio resultante de compaginar los intereses de eficacia de la Administración con el mejor rendimiento de las capacidades de sus trabajadores y satisfacción laboral de ellos” (Gorriti y Toña, 2005, p.262). Gorriti y Toña manejan conceptos importantes tales como *polivalencia*, *área funcional* (agrupación de puestos que requieren conocimientos y destrezas comunes), *áreas relacionales* (áreas del saber que relacionan puestos por razón de sus conocimientos comunes) o *carrera horizontal* (entendida como la promoción profesional de los trabajadores no sólo mediante el ascenso jerárquico sino a través del conocimiento adquirido mediante el trabajo diario y los incrementos retributivos).
- **La Formación:** Gorriti y Toña (2005, p.265) conceptúan la formación como “ el aprendizaje planificado para la adquisición, retención y transferencia de comportamientos, actitudes y valores que mejoren el servicio público y el desarrollo del trabajador”; teniendo como fin principal mejorar el desempeño presente o futuro de un puesto. Añade además que “toda formación deberá responder a un planificación previa acorde con los objetivos formativos programados, articulándose en base a programas y planes”. En este estudio además estos autores especifican que con

carácter general la formación para el puesto se realizará dentro de la jornada de trabajo mientras que la formación para la carrera se desarrollará fuera de la jornada laboral.

- *La selección*: Entendida como la adecuación de las personas a los puestos.
- *La Evaluación del Desempeño*: Los autores finalizan su estudio haciendo referencia a esta herramienta y considerándola como básica en la gestión de recursos humanos, ya que gracias a ella puede comprobarse la eficacia de las herramientas descritas con anterioridad. Es por ello por lo que su implantación siempre será posterior a la implantación y desarrollo de las herramientas anteriores. Gorriti y Toña conceptúan la Evaluación del Desempeño, en base a la definición de Viswesvaran como “el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento relevante para la Administración, y que está bajo el dominio del propio trabajador” (Viswesvaran, 2001, citado por Gorriti y Toña, 2005, p.267).

Gorriti y Toña (2005) añaden además que una evaluación del desempeño es válida si cumple los criterios como **relevancia** (que sea un comportamiento importante para la Administración en el sentido de que una mala ejecución u omisión, tiene consecuencias graves para ella), **fiabilidad** ( que la medida utilizada sea consistente, estable y que los evaluadores evalúen de igual manera al mismo trabajador en el mismo comportamiento y para el mismo período de tiempo), **discriminación** ( permite que los evaluados se ordenen en función de la medida) y **practicidad** ( claridad en la definición de lo que se mide, costo, tiempo, etc.)

Gorriti y Toña concluyen este estudio afirmando que salvo honrosas excepciones, pocas o muy pocas son las Administraciones que llevan a cabo alguna forma de evaluación del desempeño y que no se discute tanto la necesidad de la evaluación como el hecho de incorporarla como una “práctica cotidiana y profesional de las actividades naturales de los RRHH en las Administraciones Públicas”. Se trata, por tanto, de “sistematizar el proceso y darle una visión y método más profesional de manera que ésta se haga de forma más eficaz y justa” (Gorriti, 2005, p 268).

En un artículo posterior de la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gorriti (2007), sostiene que el Gobierno Vasco había realizado y finalizado un análisis de todos los puestos (AP) de funcionarios de su Administración General y que la metodología empleada partía de una descripción general del puesto y de un inventario de tareas que cada trabajador confeccionaba mediante un cuestionario al que se accedía a través de su Intranet. Cada tarea de dicho inventario era valorada por el propio trabajador según cuatro criterios (frecuencia, duración, consecuencias de ejecución inadecuada y dificultad de aprendizaje). De esta manera, y como consecuencia de estas valoraciones se obtenían las tareas más representativas del puesto, sometiéndose así posteriormente a un Análisis de Tarea (AT). Conocer las tareas más importantes de un puesto permitía elaborar instrumentos de evaluación del desempeño que pongan contenidos a las dimensiones identificadas para el desempeño de tarea.

Más recientemente, López (2012) , integrante del Servicio de RRHH de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, habla también de la necesidad de formación de los evaluadores para aumentar la precisión de las evaluaciones, destacando entre estas acciones formativas:

- El establecimiento de expectativas de desempeño y objetivos comunes para evaluador y evaluado
- El seguimiento periódico del desempeño y reconocimiento del mismo.
- La destreza en el manejo de herramientas de evaluación de desempeño válidas, fiables y justas.

Finalmente y acabando con el análisis de las acciones realizadas en materia de Evaluación del Desempeño en el País Vasco, he podido comprobar que en esta Comunidad Autónoma, a falta de la aprobación final de la Ley de Empleo Público, se han realizado importantes avances y estudios en esta materia. Así lo confirma el informe de la Comisión CORA en el ámbito de la Administración General del Estado (2015), que aclara que en el País Vasco, la implantación de sistemas de evaluación del desempeño se ha fundamentado en acciones previas como el análisis de los puestos de trabajo, constituyendo una herramienta básica para la planificación del empleo público.

### 2.3.3 Castilla La Mancha

En la Comunidad Autónoma de Castilla La Mancha, nos encontramos con la Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla La Mancha, que en su Título V, concretamente en su artículo 66.1, recoge el mandato establecido en la Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público. Dicho artículo establece la obligatoriedad de las Administraciones públicas de Castilla La Mancha de establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de su personal y define ésta como “el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados de cada funcionario”.

Vemos que la Ley de Empleo Público de Castilla La Mancha en su Artículo 66.4, al igual que en el caso vasco, hace especial hincapié en la necesidad de que la evaluación del desempeño realice un “análisis y descripción de los puestos de trabajo”; debiendo incluir dicho análisis, como mínimo, “las funciones de los puestos de trabajo y sus estándares e indicadores de rendimiento, lo cual debe ser puesto a disposición de las personas que ocupen los puestos de trabajo en el momento de su incorporación”. Al hilo precisamente de este mandato legal, tenemos que hacer referencia a lo que comenta Gorriti (2007) que distingue entre “métodos y criterios de desempeño”. En cuanto a los *criterios*, hace la siguiente clasificación:

- *Criterio Inmediato*: Referido a la evaluación del desempeño de una persona en un momento concreto.
- *Criterio Intermedio*: Referido a la evaluación del desempeño de una persona durante un cierto período de tiempo.
- *Criterio Último*: Es un resumen de la valoración global que tiene un individuo para la organización.

Por otro lado, en cuanto a la elección del método, Gorriti señala que deben tenerse en cuenta tres medidas:

- *Dimensionalidad*: Medir de forma global o de forma micro.
- *Normativo vs. Estándares*: Medir comparativamente respecto de una norma o hacerlo mediante una medida absoluta.
- *Ejecución típica vs. Ejecución máxima*: Aquellas que permitan a los sujetos diferenciarse y generar una variabilidad.

En lo que respecta a los factores que deben valorarse en la evaluación del desempeño, la Ley autonómica, destaca los siguientes:

1. El grado de cumplimiento de los estándares de rendimiento del puesto de trabajo.
2. El cumplimiento de objetivos de carácter colectivo.
3. La responsabilidad y autonomía que se asume en el puesto.
4. La orientación a las personas destinatarias del servicio.
5. La creatividad e iniciativa.

### 6. La competencia personal.

En consonancia con lo establecido en la Ley, Gorriti (2007) mantiene que para realizar una buena evaluación del desempeño, deben tenerse en cuenta todos los factores, como la actitud en la organización, el trabajo en equipo, la orientación a las personas destinatarias del servicio y la iniciativa. Todos estos factores son considerados dentro del concepto "**Desempeño Contextual**". De esta manera, el factor "creatividad" al que hace referencia la Ley autonómica castellano manchega, no es desempeño en sí, pero sí es una característica de personalidad del propio empleado y para Gorriti puede ser un factor determinante en aquellos puestos en los que sea necesario innovar, no siendo este un requisito indispensable para las tareas de todos los puestos de la Administración. Al hilo precisamente de la mención del concepto "**Desempeño Contextual**", quiero hacer un inciso, y decir que aparte de este Gorriti también hace referencia en su obra a otros dos conceptos importantes, que son:

- **Desempeño de Tarea:** Que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización, siendo el principal exponente del Desempeño de Tarea la *aptitud cognitiva* formada por los conocimientos del puesto, las *destrezas* y los *hábitos*.
- **Conductas Contra-Productivas:** Gorriti en su obra hace referencia a otros autores para definir este concepto y dice que una conducta contra-productiva (CCP), es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización contrario a los legítimos intereses de ésta (Gruys y Sackett, 2003). A diferencia de los dos anteriores, este tipo de desempeño no es deseable, si bien es necesario evaluarlo.

Las 10 CCP consideradas más frecuentes son las siguientes (Gruys y Sackett, 2003):

1. Uso de correo electrónico para fines personales.
2. Hacer fotocopias de material propio en el trabajo.
3. Usar Internet para fines no relacionados con el trabajo.
4. Hacer negocios personales en tiempo de trabajo.
5. No leer/conocer las directivas de seguridad.
6. Tiempo excesivo y no aprobado para comidas o café.
7. Discutir con un compañero de trabajo.
8. Perder el tiempo durante el trabajo.
9. Hacer llamadas personales a larga distancia.
10. Fingir una enfermedad para no ir a trabajar.

Añade la Ley que tanto la periodicidad como el procedimiento de la Evaluación del Desempeño se establecerá reglamentariamente y que "*en ella participarán, en todo caso, las personas superiores jerárquicamente, pudiendo admitirse también evaluaciones de personas jerárquicamente dependientes o sin relación de jerarquía*". Esta concepción de la Evaluación del Desempeño de la ley de Castilla La Mancha está intrínsecamente relacionado con lo que hemos explicado en el primer capítulo de este Trabajo de Fin de Grado, sobre lo que supone la Evaluación 360 °. No obstante, para Gorriti (2007) las evaluaciones más fiables son las de superiores sobre dimensiones de tarea.

Al igual que en el caso asturiano, en el castellano-manchego, también se prevé la creación de órganos colegiados de evaluación para analizar los resultados de las evaluaciones del desempeño efectuadas y en ellos participarán las organizaciones sindicales que correspondan. Estos órganos podrán proponer las medidas de revisión y control que consideren oportunas. Asimismo, estos órganos colegiados con los competentes para la resolución de las reclamaciones que se presenten contra los resultados individuales de la evaluación; debiendo

puntualizar que estas reclamaciones sustituyen a los recursos administrativos ordinarios, por lo que contra sus resoluciones puede irse directamente a la jurisdicción contencioso-administrativa.

### 2.3.4 Galicia

En el caso gallego, al igual que en el vasco, han sido varios los intentos de aprobar una Ley de Empleo Público a través de distintos borradores, viendo finalmente la luz en el año 2015. En un artículo del Diario La Voz de Galicia de 22 de Junio de 2014, se habla del borrador previo a la aprobación definitiva de la Ley y se explica que la futura norma “obligará a 120.000 empleados públicos a someterse a una evaluación individual de su rendimiento”. Esta publicación aclara que en el anteproyecto de ley se establece la obligación de superar un examen para acceder al nuevo complemento retributivo “de desempeño”, se abre además la puerta a la movilidad forzosa de los empleados y se consolida el plus para los funcionarios que han ocupado altos cargos, cuyo pago estaba paralizado por la Xunta desde 2012. Añade el mencionado artículo que con “esta versión renovada del borrador la Xunta retomaba un proyecto que había dejado aparcado tras la decisión del Ejecutivo de penalizar por segundo año a los empleados de la Xunta y de las tres universidades gallegas (en total unos 95.000 trabajadores) con un recorte de las pagas extraordinarias que suponía una merma del 4% en su retribución anual” (Lorenzo, 2014).

En el borrador se establece que “la evaluación del desempeño se aplicará por órganos especializados dotados de autonomía funcional y no sometidos a instrucciones jerárquicas”. ¿Por qué se introduce este aspecto en el borrador? El artículo aclara que los sindicatos habían objetado que, a raíz de borradores anteriores, se dejaba paso al “factor arbitrariedad, al dejar que fueran los jefes de cada departamento los que juzgasen un rendimiento del que dependerían premios y penalizaciones profesionales y retributivas”.

Finalmente la Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia, sustituyó a la normativa vigente desde 1988, respondiendo así a una demanda histórica de los empleados públicos y beneficiando a todos los trabajadores y al conjunto de la ciudadanía, porque se moderniza la Administración para prestar un mejor servicio público.

El apartado referente a la Evaluación del Desempeño está recogido en el Título VI (“Derechos y deberes de los empleados públicos”), en concreto en la Sección 2ª del Capítulo II (“Promoción Profesional y Evaluación del Desempeño”). En él se define qué es la evaluación del desempeño, así como los principios inspiradores, comunes al resto de normativa autonómica y estatal en la materia (transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación).

Se establecen como criterios a tener en cuenta para la valoración de la conducta profesional:

- El grado de cumplimiento de los deberes profesionales.
- El grado de interés, iniciativa y esfuerzo con los que los empleados públicos realicen su trabajo, así como la implicación de los mismos en la actualización y perfeccionamiento de su cualificación profesional.
- La contribución individual de cada empleado público en la consecución de los objetivos de dicha unidad administrativa.

En lo que respecta a la periodicidad de las evaluaciones, la ley gallega no establece un periodo determinado sino que encomienda a las administraciones públicas la determinación de esa planificación de las evaluaciones.

En el caso gallego, la evaluación se centra principalmente en la percepción del complemento retributivo de desempeño; de tal manera que aclara la ley en su artículo 85.2, que la obtención de un resultado negativo en la evaluación, podrá conllevar la no percepción de dicho

complemento. Este aspecto está intrínsecamente unido a “la obligatoriedad de actualización y perfeccionamiento de la cualificación profesional de los empleados públicos mediante la participación en los cursos de formación regladas que se establezcan”.

Estos son los aspectos principales y más relevantes que la Ley de empleo público de Galicia establece. Vemos que es una regulación menos extensa que la de otras Comunidades como Asturias y el País Vasco.

En una reciente entrevista a la Directora de la Escuela Gallega de Administración Pública Sonia Rodríguez-Campos (Capeáns, 2017), explica que ante el desánimo en la Administración gallega por distintos motivos, entre ellos, el recorte de los sueldos, se empezaron a hacer cursos de motivación “para desarrollar las habilidades profesionales y para mejorar la gestión del tiempo”, máxime cuando la reciente Ley de Empleo Público vincula la evaluación del desempeño a complementos retributivos variables. La Directora de la Escuela Gallega de Administración Pública reconoce que al principio encontró ciertas inercias siendo partidaria de utilizar las herramientas que se utilizan en la esfera privada para ser eficientes también en el sector público.

### 2.3.5 Extremadura

En Extremadura nos encontramos con una Ley de Función Pública casi coetánea en el tiempo a la de Galicia. Nos referimos a la Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura, cuyo Capítulo V de su Título VII regula todo lo referente a la “Evaluación del desempeño”, en concreto el artículo 113. Se trata de una regulación sucinta, algo menos extensa que la de otras leyes en la misma materia, como la del País Vasco, por ejemplo. Vemos también que tanto la definición como los principios que deben regular la evaluación del desempeño (fiabilidad, objetividad, transparencia, imparcialidad o no discriminación), son similares a los recogidos en otras normas autonómicas. Del mismo modo, los objetivos de los sistemas de evaluación del desempeño buscan una mejora del rendimiento, la motivación y formación del personal empleado público.

La normativa extremeña, al igual que la vasca, incide en su articulado en la necesidad de realizar una *descripción* y *análisis* de los puestos de trabajo previamente a la implantación de sistemas de evaluación del desempeño. Además, en la misma línea que otras normativas autonómicas, se establece la obligatoriedad de determinar reglamentariamente los efectos del resultado de dicha evaluación sobre la carrera profesional, la formación, la provisión de puestos de trabajo y la percepción de las retribuciones complementarias.

Asimismo un aspecto común que hemos visto en otras normativas y que recoge la norma extremeña, es el hecho de vincular los resultados de la evaluación a la continuidad del personal de carrera en los puestos obtenidos por concurso, para lo cual será necesario dar *audiencia* al interesado a través de la correspondiente resolución motivada.

Por último, se establece la necesidad de la obtención de resultados positivos en la evaluación del desempeño, como condición necesaria para que el personal alcance los diferentes niveles de carrera profesional en el respectivo sistema de carrera que se implante en cada administración.

Realizando la labor de investigación de este trabajo me he topado con algunas prácticas interesantes en lo que a evaluación del desempeño se refiere en Extremadura. Así por ejemplo, la Universidad de Extremadura ha elaborado un documento titulado “**Estructura de Gestión de la Calidad de la Universidad de Extremadura**”, del cual he encontrado diferentes ediciones en Internet, siendo la más reciente a la que he podido tener acceso, la 3ª del mismo, aunque probablemente exista alguna edición posterior. Esta 3ª edición fue aprobada el 28 de

julio de 2015 y en él se analiza la estructura del sistema de calidad a través de los diferentes órganos que conforman la misma. En ella se atribuye al Consejo de Gobierno de la Universidad, entre otras funciones, “la aprobación de los programas de evaluación del desempeño del PDI (Personal Docente Investigador) y del PAS (Personal de Administración y Servicios) y a la Comisión de Garantía de Calidad informar de dichos programas. El documento describe las diferentes funciones de los órganos que conforman el Programa de Gestión de la Calidad de la Universidad. Luego esto demuestra que en la Universidad de Extremadura ya se han llevado a cabo prácticas encaminadas a dar cumplimiento al mandato recogido en el EBEP sobre la necesidad de instaurar sistemas de evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas.

Conectando con lo descrito en el párrafo anterior el Sindicato General de Trabajadores Extremeños recoge en su página web la publicación del **“Procedimiento para la evaluación de Directores de centros docentes públicos no universitarios en Extremadura”**. Este procedimiento fue establecido en la Orden de 18 de septiembre de 2017 y publicado en el Diario Oficial de Extremadura, número 186, de 27 de septiembre de 2017 y en él se recoge el procedimiento de evaluación del desempeño del cargo de director durante el tiempo que dure su mandato, teniendo como “objetivo general la mejora permanente del ejercicio de la dirección y, en consecuencia, el aumento de la calidad educativa del correspondiente centro docente”. También posibilita “la renovación del mandato de los directores, nombrados previo concurso de méritos, que obtengan una valoración positiva, así como el reconocimiento personal, profesional y económico”. En este sentido, queremos hacer constar la importancia que cobran las evaluaciones del desempeño entre los cargos directivos de los centros docentes no universitarios de Extremadura, ya que la referida Orden establece que quienes “no presenten la solicitud de evaluación o lo hagan fuera de plazo, cesarán a la finalización de su mandato en la dirección del centro a los efectos de su provisión en el correspondiente proceso de selección”.

Por otra parte, en una reciente publicación de El Periódico de Extremadura (EFE, 2018), se habla de la inclusión de los interinos y el personal laboral de la Administración General de la Junta de Extremadura en el pago del **“nivel 1”** de la *carrera profesional*, correspondiente a 2017 y cuyo abono (que aún está sin cuantificar) tendría lugar en 2018. Con respecto al pago del **“nivel 2”** de la *carrera profesional*, la Directora General de Función Pública, Carmen Vicente, señala, sin embargo que el mismo queda “supeditado a que haya una evaluación del desempeño y a un desarrollo reglamentario”. La directora de Función Pública extremeña recalca también en este artículo que “el sistema de reconocimiento profesional de los empleados públicos no se puede activar únicamente por sumar años de trabajo, sino que debe estar supeditado también a una evaluación profesional y valoración objetiva del desempeño que hace el funcionario”. Carmen Vicente, aclara además, ante las peticiones formuladas por los sindicatos, que no se puede comparar el sistema de carrera profesional del personal sanitario con el de la Administración General, porque no todo es unificable y porque cada uno se rige por sus propias normas. Recuerda también a los sindicatos que hay comunidades autónomas limítrofes que no tienen carrera profesional para el ámbito de la Administración General. Veremos en el siguiente apartado que estas declaraciones hacen referencia a la Comunidad Autónoma andaluza donde aún no hay desarrollo legal en la materia.

Ante la mención en la publicación anterior de diferentes niveles de carrera profesional, me ha surgido de manera inmediata la siguiente pregunta: ¿a qué niveles se refería la Directora General de Función Pública de Extremadura? Pues bien, investigando por internet he encontrado otro artículo más reciente que el anterior en el diario Hoy (Hernández, 2018) en el que se aclara qué es la *carrera profesional*. Y en él se expone que “se trata de un complemento negociado entre la administración y los sindicatos que, en el caso de la Administración General de la Junta establece **cuatro niveles** en función de la antigüedad que vayan logrando los

trabajadores”. Este acuerdo se alcanzó en 2008 y dos años después comenzó a pagarse el primer nivel a los funcionarios de carrera y a los laborales fijos, suponiendo el pago anual de entre 700 y 1500 euros en función del grupo al que pertenezca el empleado (desde el grupo A que son los titulados superiores hasta el E). De esta manera, los requisitos para cobrar los diferentes niveles son:

- Nivel 1: 5 años de antigüedad, formación y evaluación del desempeño.
- Nivel 2: 12 años de antigüedad y conlleva una remuneración de entre 1.500 y 3.000 euros en función del grupo profesional.
- Nivel 3: 19 años de antigüedad y cuantías que varían entre los 2.300 y 4.600 euros al año.
- Nivel 4: 26 años de antigüedad y cuantías que varían entre 3.000 y 6.000 euros anuales.

Parece ser que hasta ahora la Junta de Extremadura sólo ha realizado el pago del Nivel 1, coincidiendo las dos publicaciones anteriores en que el pago del nivel 2 podría producirse en el año corriente, aunque el mismo está supeditado a la realización de una evaluación del desempeño objetiva y el desarrollo reglamentario de este mandato legal aún no se ha producido, habiendo de plazo hasta 2020 para que tenga lugar. Es por ello por lo que la Directora general de la Función Pública sostiene que un pago sin estos dos requisitos (antigüedad y evaluación del desempeño), “incumpliría manifiestamente las normas”, motivo por el cual, y para que se produzca en el presente año 2018 el pago del Nivel 2, la Junta buscará fórmulas transitorias o evaluaciones más sencillas” para cumplir con la Ley de Función Pública de Extremadura (Europa Press, 2018).

De todo lo anteriormente expuesto se infiere que hasta ahora tan sólo se ha vinculado el Nivel 1 a la puesta en práctica de un sistema de evaluación del desempeño. No ha sucedido lo mismo, sin embargo, con el resto de niveles; puesto que todavía no se ha llevado a cabo el correspondiente desarrollo reglamentario que exige la ley para que se realice una evaluación del desempeño objetiva.

### **2.3.6 Andalucía**

En la Comunidad Autónoma de Andalucía, a día de hoy, aún no existe una regulación específica de la Evaluación del Desempeño. Nos encontramos con una regulación obsoleta en materia de Función Pública del año 1985 (Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía), a la que se le han hecho recientemente algunas modificaciones a través de la Ley 2/2016, de 11 de mayo, en materia de valoración de la antigüedad a efectos de méritos. Por tanto, en Andalucía aún estamos a la espera de una futura Ley de Función Pública que desarrolle los mandatos legales del EBEP y entre ellos todo lo referente a la evaluación del desempeño de sus empleados públicos.

Sí quiero hacer constar, que en esta Comunidad Autónoma se han dado en algunos sectores, como el sanitario, pasos importantes en materia de Evaluación del Desempeño; en concreto a través del Programa de Acreditación de Competencias Profesionales desarrollado por la Agencia de Calidad Sanitaria (ACSA), fundación dependiente de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. Se trata de un caso que he podido seguir de cerca y del que me gustaría mencionar algunos aspectos clave:

- El modelo de Carrera Profesional implantado en el Sistema Sanitario Público Andaluz incorpora, como parte importante dentro de su baremo, un elemento pionero a nivel nacional: la Acreditación de Competencias Profesionales. Esta Acreditación está disponible con carácter voluntario para todos los profesionales sanitarios del sistema público de esta comunidad.

- “De acuerdo con la norma UNE EN ISO/IEC 17024, el concepto **certificación de personas** consiste en el reconocimiento formal, por una tercera parte independiente, del cumplimiento de un conjunto de requisitos por parte de personas. Esta certificación va más allá del mero reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades o aptitudes que se poseen y está especialmente orientada a evaluar la aptitud para aplicarlos en el ejercicio profesional.” (ACSA, 2016, p.15)
- El modelo se sustenta normativamente en *la Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de Ordenación de las Profesionales Sanitarias*, que implanta “el reconocimiento público, expreso y de forma individualizada, del desarrollo alcanzado por un profesional sanitario en cuanto al cumplimiento de los objetivos asistenciales e investigadores de la organización en la que presta sus servicios”, y que en su artículo 4.6 establece que los profesionales sanitarios habrán de acreditar regularmente su competencia profesional. En consecuencia, la acreditación de competencias profesionales se convierte en un elemento fundamental de las estrategias de evaluación de los profesionales del Sistema Sanitario Público andaluz, publicándose el Decreto 18/2007 de 23 de enero, por el que se regula el sistema de acreditación del nivel de la competencia profesional de los profesionales sanitarios y designando a la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA) como entidad certificadora.

Para implementar este modelo, ACSA ha coordinado a más de 500 expertos y representantes de 70 asociaciones y sociedades científicas, agrupados en comités técnicos asesores, resultando en la elaboración y continua actualización de 83 manuales de acreditación, uno por cada especialidad sanitaria. Cada uno de estos manuales consta de un conjunto de buenas prácticas que se agrupan en 10 criterios transversales:

- Orientación al ciudadano.
- Promoción de la salud
- Prevención y atención comunitaria.
- Atención al individuo y a la familia.
- Gestión por Procesos Asistenciales Integrados, Trabajo en equipo y relaciones interprofesionales.
- Actitud de progreso y desarrollo profesional.
- Compromiso con la docencia.
- Compromiso con la investigación.
- Uso eficiente de los recursos.
- Orientación a resultados en el desempeño profesional.

Para cada buena práctica se define un conjunto de evidencias, elementos observables y medibles que ponen de manifiesto la consecución de la buena práctica, mediante autoauditorías, certificados y documentos acreditativos, informes de práctica y de reflexión y realización de casos contextualizados. Según su complejidad, cada una de estas evidencias se clasifica en Grupo I, Grupo II o Grupo III, teniendo algunas de ellas el carácter de esencial o imprescindible para alcanzar la acreditación.

El proceso de acreditación consta de tres fases:

- **La Solicitud:** Que se hace a través de la web de la Agencia (mediante la aplicación informática denominada ME\_jora P), entregando al profesional las credenciales de acceso al Programa de Certificación.
- **La Autoevaluación:** Consiste en recopilar y aportar pruebas procedentes de la práctica real y diaria del profesional sanitario que pongan de manifiesto la buena práctica en el desempeño profesional.

- **La Certificación:** En ella la Agencia revisa las pruebas aportadas por los profesionales expertos de cada especialidad y emite un informe con la correspondiente certificación del resultado de la evaluación. Según los porcentajes de evidencias aportadas de cada uno de los tres grupos el profesional puede optar a tres niveles de acreditación: **Avanzado, Experto y Excelente.**

Cuando el profesional finaliza la aportación, las evidencias aportadas son evaluadas por evaluadores externos, profesionales reconocidos en su misma especialidad, muchos de ellos, a su vez, previamente acreditados en nivel Excelente.

Tras la evaluación se emite un informe de resultados con el nivel final, reservándose ACSA la posibilidad de realizar auditorías presenciales aleatorias para comprobar que los datos aportados relativos a la actividad asistencial tienen sustento real en los registros de los centros de trabajo.

Se observa, por tanto, una doble función en la acreditación: Por un lado, su carácter *motivador*, que se deriva tanto del reconocimiento y prestigio profesional como del correspondiente incentivo económico y laboral (la acreditación es también un requisito de acceso a las plazas de Profesor Contratado Doctor con Vinculación Clínica); por otro lado, supone para cada especialidad sanitaria una guía concreta y actualizada de buenas prácticas que se configura y evoluciona en función de la evidencia científica más reciente.

**Figura 8. Manual de competencias del Enfermero de Hospitalización y Cuidados especiales.**

**Estructura**

Todos los Manuales de Competencias Profesionales se estructuran en 5 Bloques y 10 Criterios:

<b>I. El ciudadano</b>	1. Orientación al ciudadano
<b>II. La atención sanitaria integral</b>	2. Promoción de la salud, prevención y atención comunitaria
	3. Atención al individuo y a la familia
	4. Gestión por procesos asistenciales integrados
<b>III. El/la profesional</b>	5. Trabajo en equipo y relaciones interprofesionales
	6. Actitud de progreso y desarrollo profesional
	7. Compromiso con la docencia
	8. Compromiso con la investigación
<b>IV. La eficiencia</b>	9. Uso eficiente de los recursos
<b>V. Los resultados</b>	10. Orientación a resultados en el desempeño profesional

**Fuente: Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (2015, p.18)**

### 2.3.7 Comunidad Valenciana

En la Comunidad Valenciana la evaluación del desempeño está regulada en el *Decreto 186/2014, de 7 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional*

*horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de carrera de la Administración de la Generalitat.* Leyendo esta normativa observamos que, al igual que en otras normas autonómicas, vuelven a mencionarse los principios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación como principios obligatorios a los que deben sujetarse los procedimientos de evaluación.

La normativa valenciana define un concepto novedoso que hasta ahora no había visto en otras normas legales. Concretamente habla de “Equipos de Gestión de Proyectos” (en adelante EGP), como “cualquier tipo de agrupación de personal, del mismo o de diferentes cuerpos o agrupaciones profesionales funcionariales, a la que se encomienda la realización de un conjunto de tareas coordinadas e interrelacionadas para el cumplimiento de un objetivo específico”. Estos objetivos son asignados individualmente a todos los integrantes de los EGP, pudiendo ser de dos tipos diferentes:

1. Objetivos de mejora del servicio público: Son fijados mediante Decreto del Consell.
2. Objetivos específicos de los EGP: Son asignados por el órgano promotor en relación con las funciones que tienen atribuidas. Los objetivos deberán ser susceptibles de cuantificación numérica para su posterior seguimiento evolutivo durante el año y serán reflejados en un “Documento de compromiso de objetivos” (DOCO), debiendo ser comunicado a todos sus integrantes, para que el personal funcionario de carrera pueda adecuar su actuación al eficaz logro de los objetivos establecidos.

Centrándonos en los objetivos asignados a los EGP, la norma legal establece que la evaluación de la implicación y contribución individual del personal funcionario en los objetivos colectivos del EGP, se realizará por parte de la persona **responsable** del mismo. A tales efectos, cada uno de los miembros de su equipo deberá cumplimentar un cuestionario normalizado.

Una vez concluido el plazo señalado en el DOCO, la persona responsable deberá elaborar un **informe final de resultados** en el que hará constar el grado de cumplimiento de los objetivos. Dicho informe será remitido al órgano competente para la valoración final de los resultados obtenidos, que deberá notificarse individualmente a todas las personas integrantes del EGP vinculadas a los resultados de la evaluación.

Los baremos que recoge la Ley valenciana para la realización de la evaluación del desempeño son:

- La profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas: La evaluación se realiza sobre las capacidades, conocimientos y habilidades en el desempeño de las tareas del puesto de trabajo. Se basa, por tanto, en la competencia con que el funcionario de la Administración de la Generalitat desarrolla las actividades reconocidas como esenciales en su puesto de trabajo para producir los servicios que son el núcleo de la gestión de la organización.
- Desempeño efectivo de las tareas asignadas: Se valora la ocupación efectiva en el puesto de trabajo introduciendo un factor de corrección que está en función del absentismo injustificado originado en el periodo de referencia, de acuerdo con los sistemas de medición del mismo establecidos por la Administración.
- Iniciativa y participación en la mejora de la calidad del servicio público: Se valora la participación voluntaria en programas de calidad, grupos expertos, equipos de trabajo para la modernización y la iniciativa en el desarrollo de actividades que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio público y de la atención a la ciudadanía. También se valora la participación en el programa del uso y conocimiento del valenciano.

- **Formación:** Se valoran los cursos de formación convocados e impartidos por el IVAP (Instituto Valenciano de Administración Pública), los cursos o másteres realizados en las universidades siempre que guarden relación con la acción de la Administración Pública en el ejercicio de sus competencias y los organizados por las organizaciones sindicales al amparo de los acuerdos de formación para el empleo de las administraciones públicas.

Establece el Decreto que la implantación del sistema de evaluación del desempeño se realizará de manera progresiva y por ello a tal efecto, en el último trimestre de cada año, la dirección general competente en materia de función pública, aprobará un “plan anual de evaluación” que implantará gradualmente las áreas de valoración establecidas en los artículos 12 y 13 del referido Decreto. En caso de que el “plan anual de evaluación” no estuviera aprobado al finalizar el último trimestre el año, se considerará automáticamente prorrogada la vigencia del anterior.

En una reciente publicación del diario ABC (2017) se recoge la noticia de que el Consell autorizó la modificación de este Decreto con el objetivo de acabar con la discriminación salarial de los funcionarios que acceden a otros grupos de titulación. En concreto las consecuencias prácticas que la aplicación del complemento compensatorio tiene en aquellos casos en que un cambio de cuerpo o grupo profesional lleva aparejado un cambio de grupo de clasificación profesional.

Al igual que en el caso de Extremadura, en la Generalitat Valenciana, también se percibe un “**complemento de carrera administrativa**”, relacionado con principalmente con el grado de desarrollo profesional (GDP), que está en función de los años de antigüedad del personal y de unas “áreas de valoración”. Estas áreas de valoración no son otras que las que se tienen en cuenta en los sistemas de evaluación del desempeño y se definen en función de los distintos subgrupos de la Administración (A1, A2,B,C1, C2 y las llamadas agrupaciones profesionales). Las áreas de valoración van desde el cumplimiento de objetivos, la profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas, la iniciativa y contribución a la mejora del servicio público o el desarrollo y transferencia de conocimientos.

### **2.4 CASO PRÁCTICO: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES Y PENSIONES PÚBLICAS**

En este apartado realizo un resumen del estudio llevado a cabo por Adiego (2011) sobre la implantación de un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, unidad dependiente en aquel entonces del Ministerio de Economía y Hacienda.

En el año 2008 estaba formada por 443 personas, de las que 384 eran funcionarios y el resto contratados laborales fijos o temporales. En Septiembre de 2008 hacía más de un año que se había aprobado el Estatuto Básico del Empleado Público. Una de las previsiones del EBEP que más polémica había levantado era el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño. De esta manera, no habría carrera horizontal ni nuevas retribuciones complementarias si antes no se había implantado el correspondiente sistema de evaluación del personal. En la Dirección General de Costes conocían el alcance del problema y llevaban años discutiendo con los Ministerios los criterios de distribución de los créditos de productividad, algunos de ellos sujetos a la consecución de objetivos concretos. Costes necesitaba conocer todos los aspectos del problema, tanto teóricos como prácticos y la única

manera conocer a fondo la cuestión era diseñar un sistema de evaluación del desempeño y aprender en ese proceso qué podía funcionar y qué no en la AGE.

Previamente a la aprobación del EBEP, años atrás, habían existido algunas experiencias de implantación de sistemas de evaluación del desempeño que habían fracasado, como la del Consejo Superior de Deportes. Sin embargo, ahora había algo a favor que antes no existía y es que la ley había hecho de la evaluación algo obligatorio y los empleados públicos tenían que respetar la ley. De esta circunstancia se dieron cuenta en la Dirección General de Costes y eso unido a que en la misma se había creado un ambiente favorable al cambio, para lo cual el Plan Estratégico fue un factor esencial, propiciaron la implantación de un sistema de evaluación del desempeño.

En Enero de 2009 se entregó el modelo inicial, basándose en la literatura existente sobre evaluación y en experiencias similares en la Administración. El método tendría que evaluar dos aspectos: por un lado la conducta profesional y por otro el rendimiento o logro de objetivos. Los factores evaluables eran:

- *Competencias*: Es decir, las capacidades, habilidades o destrezas de índole cognitiva o técnica necesarias, para el correcto desempeño del puesto de trabajo. El modelo incluía un listado de competencias, de las que el evaluador tendría que escoger las que le parecieran más adecuadas para cada puesto a evaluar.
- *Objetivos o resultados*: Que había que definir para cada puesto, de manera que fueran específicos, medibles, alineados (relacionados con los fijados en el Plan Estratégico de la Dirección General), realistas o alcanzables y temporales (sujetos a plazo). Aunque se daba libertad a los evaluadores, se recomendaba dar más peso a los objetivos de niveles superiores.
- *Método y proceso de evaluación*: Se realizarían dos entrevistas. Una *inicial*, en la que se fijarían los objetivos y las competencias valorables. Una *entrevista de evaluación*, que se produciría al final del período de evaluación (un año cuando el modelo se hubiera implantado, 7 meses en esta primera aplicación). Durante este período el evaluador tendría que haber ido anotando los *incidentes críticos* que como bien sabemos son los acontecimientos laborales significativos, relacionados con cada evaluado a su cargo. En esta segunda entrevista debía informarse al evaluado del resultado que había alcanzado, debiendo firmar en todo caso un “enterado”. Por último, se daba también la posibilidad de efectuar *entrevistas de seguimiento*, en cualquier momento de la evaluación, si se consideraba necesario ante la aparición de hechos nuevos y relevantes. Por ejemplo, cambio de objetivos en función de decisiones superiores. Asimismo existía un *cuestionario de autoevaluación* que cada evaluado debía cumplimentar una semana antes de la entrevista de evaluación.
- *Calificaciones*: Estas podían ser de Excelente (5 puntos), Superior (4 puntos), Totalmente satisfactorio (3 puntos), Aceptable (2 puntos) e Insuficiente (1 punto).

La “Guía metodológica” contenía los cuestionarios, el listado de competencias, una guía para el mantenimiento de las entrevistas y una previsión sobre la creación de un soporte informático para todo el proceso e incluía la creación de un Comité Técnico que se ocuparía de la implantación del sistema.

El autor de este estudio explica como en la primera semana de abril de 2009 se hicieron las entrevistas iniciales, sabiendo a partir de ese momento qué objetivos debían alcanzar antes de la primera semana de noviembre de ese mismo año y qué competencias iban a ser valoradas en el desempeño de sus funciones a lo largo de esos meses. A finales de octubre de 2009, los evaluados rellenaron los cuestionarios de autoevaluación y en la primera semana de

noviembre tuvieron lugar las entrevistas de evaluación. Por su parte, los responsables de la puesta en práctica del modelo de evaluación se reunieron con los evaluadores. No hubo, en general, grandes diferencias entre la autoevaluación y la evaluación.

Se decidió, además, que las evaluaciones serían anónimas para garantizar que sus resultados no tendrían consecuencias personales de ninguna clase, siendo éste uno de los factores de éxito del proyecto.

Este *proyecto piloto* fue un éxito, enviando el Director de esta unidad administrativa una carta de agradecimiento a los que habían participado, en la que además se les pedía colaboración para el nuevo ciclo. Tres meses después del final del proceso, y a punto de empezar el nuevo ciclo de evaluación, el responsable del proyecto piloto de evaluación de desempeño, aunque satisfecho, sabía que lo que venía a continuación no era la simple aplicación de un modelo comprobado que no iba a dar problemas, sino que ya se vislumbraban algunos nuevos. Por ejemplo: ¿cómo resolver el anclaje de las competencias? ¿Podía mantenerse indefinidamente un sistema de evaluación del desempeño sin consecuencias prácticas?

Pues bien, en mi afán por descubrir más sobre la posterior evolución de esta experiencia pionera en la AGE, me he encontrado con una entrevista en el Boletín de Función Pública del INAP (5 de octubre de 2011) a Carlos Galindo, uno de los principales impulsores del modelo de Evaluación del Desempeño implantado dos años atrás en esta Dirección General y que acabamos de describir. Cuando se le pregunta a Carlos Galindo sobre la evolución del proyecto, señala como el modelo diseñado alcanzó en su primer año (2009) a 100 personas, en 2010 a 200 personas y en 2011 a 400 personas, esto es la totalidad de las que trabajan en la Dirección General. Por tanto, su implantación se hizo de manera gradual. No obstante, en el año 2011 aún se aplicaba a un nivel experimental, o lo que es lo mismo, como una prueba y sin consecuencias aún sobre los empleados. Esta circunstancia hace que desaparezcan los miedos y recelos de los funcionarios y al mismo tiempo que las personas se familiaricen con unas técnicas que con el tiempo puedan llegar a ser consideradas como habituales.

En la mencionada entrevista, el máximo responsable de este modelo considera que el proceso de implantación del proyecto piloto no se topó con excesivas dificultades, ya que no hubo problemas en la fijación de objetivos ni en que las personas se acostumbrasen a trabajar con ellos. La mayor dificultad se manifestó en cómo medir las competencias, o lo que es lo mismo, cómo desarrollan las personas una determinada habilidad o destreza. En concreto, en este punto concreto, se encontraron con varias dificultades:

- Observar las habilidades y destrezas de los empleados, aspecto que no siempre era sencillo para los evaluadores.
- Detectar las competencias que son más determinantes para desempeñar con éxito un puesto es una cuestión que entraña un trabajo técnico y esto hace que los evaluadores no siempre se sientan cómodos al evaluar las competencias.
- Lograr que los criterios que utilizan los distintos evaluadores a la hora de aplicar los baremos de calificaciones sean equitativos y no haya sesgos de mayor generosidad o mayor dureza por parte de ninguno de ellos.

En cuanto a los beneficios que se obtuvieron con la implantación del modelo de evaluación en la Dirección General, el impulsor del mismo dice en la entrevista que se necesitaba aún una mayor perspectiva temporal, ya que dicho modelo distaba aún de ser definitivo. Expone también que en la mayoría de los casos, se trataba de la primera vez que los empleados se enfrentaban en sus vidas profesionales a un proceso de evaluación del desempeño, por lo que Galindo consideraba normal que en muchos esto suscitase sentimientos que podían oscilar entre la curiosidad, las dudas o el temor. De ahí la importancia de todas aquellas actuaciones

dirigidas a la información, la formación y la tutela del proceso, para que, al menos en la primeras etapas los participantes se sintieran acompañados.

En conclusión, el proyecto de evaluación del desempeño fue bien acogido por las personas que trabajaban en la Dirección General, percibiéndose ya en 2011 como algo normal que se ha ido consolidando como algo estable en el tiempo, aunque aún por aquel entonces, según manifestaba el principal impulso del mismo, adolecía de algunas debilidades, ya que la configuración de un modelo definitivo que ofreciera a las personas confianza y seguridad requería aún un tiempo de maduración.

Galindo sostiene que los beneficios de la evaluación del desempeño en la Administración, se proyectan en dos ámbitos: en el de la *gestión de las personas* y en el de la *gestión organizativa*.

En lo que respecta a la *gestión de las personas*, porque tiene una incidencia fundamental en el futuro, en la denominada carrera profesional horizontal. Así la obtención de buenas calificaciones en un sistema de evaluación del desempeño es un excelente criterio de valoración de mérito, probablemente el mejor y más equitativo de cara a cualquier tipo de progresión en la carrera. También es un magnífico detector de las necesidades formativas. Sostiene que cuando un empleado no obtiene buenas calificaciones en la evaluación del desempeño suele ser porque se producen déficits en la información que el empleado tiene de cómo debe realizar su trabajo o en las habilidades necesarias para desarrollarlo. Por último, la evaluación del desempeño permite un reparto de las retribuciones variables o incentivos basado en el logro de resultados medidos mediante indicadores.

Por lo que respecta al segundo ámbito, la *gestión de la organización*, es en el que la implantación de este modelo provisional ofreció mayores resultados. Así, Galindo sostiene que una correcta evaluación del desempeño en la Dirección General permitió ordenar y sistematizar el trabajo a través de un sistema de ***dirección por objetivos*** que permitió a todas las personas tener fijados sus objetivos individuales debidamente alineados con los objetivos más generales perseguidos por la organización. También permitió mejorar el conocimiento de las personas en lo referente a lo que se espera de ellos, conocer su contribución al logro de resultados, mejorar su motivación y también la comunicación entre jefes y colaboradores.

Esta experiencia piloto en cuanto a la implantación de un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, fue una de las primeras que en este ámbito tuvieron lugar en la AGE tras la aprobación del EBEP. A ella se han ido sumando diversas Direcciones y Subdirecciones Generales, así como unidades administrativas en todo el ámbito de la AGE, todo ello con la intención de explorar las posibilidades de la evaluación y conocer sus repercusiones, grado de aceptación y cual sería el mejor modelo aplicable a una Administración tan grande y compleja como la del Estado. Es por ello por lo que se planteó la necesidad de comenzar poco a poco con pruebas piloto como la que hemos descrito en este apartado.

Como señala Padilla (2016), una peculiaridad del modelo en la AGE es que se basa casi exclusivamente en los desempeños individuales, ya que no se prevén los de carácter colectivo por no ser ese el espíritu del EBEP y que los individuales son los que mejor cumplen con lo establecido en él. A este autor le sorprende la exclusión del sistema de objetivos colectivos, ya que en una organización como la administrativa el trabajo en equipo y la conexión entre dependencias y personas es sumamente importante. Sin embargo, sostiene también que el desempeño individual no es óbice para considerar que ese “derecho individual se ejerza en equipos o en coordinación con otras personas o unidades”. Por tanto aunque no existe una evaluación colectiva sí se da una necesaria relación entre los objetivos individuales y los organizacionales.

Padilla explica además algunos de los problemas que surgieron. Por ejemplo, para alinear los objetivos individuales con los organizacionales se llevó a cabo un Plan estratégico, aunque se produjeron algunos problemas de alineamiento por la complejidad de conectar adecuadamente unos objetivos con otros. Por otro lado, para el establecimiento de los objetivos individuales se tuvo en cuenta el modelo SMART, pero también se dieron problemas. Por ejemplo, en lo que respecta al objetivo (aparentemente sencillo) de que sean “cuantificables” han surgido algunas dificultades porque en el trabajo propio de la Administración no todo es medible en función de la cantidad y además la calidad del trabajo realizado juega un papel fundamental. Esto demuestra que en muchos casos es necesario conjugar calidad con rendimiento. Es por ello por lo que se hace imprescindible disponer de estándares de calidad incluidos en los modelos de evaluación.

Padilla (2016) también sostiene que no todos los empleados ni todas las unidades trabajan bien mediante objetivos. Los mejores resultados se dan con ciertas profesiones de carácter técnico como las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), cuyos miembros están más acostumbrados a este tipo de trabajo; lo cual incide en la necesidad de establecer programas previos de formación y en la realización de este tipo de experiencias piloto para fomentar esa cultura de la dirección por objetivos.

Por último Padilla (2016), en su análisis del Modelo implantado en la Dirección General, señala que el éste también se basa en el desempeño por competencias, para lo cual se creó un catálogo o diccionario para toda la AGE que se va actualizando según las necesidades y respecto del cual, su principal responsable, Galindo Meño, al que nos hemos referido en este apartado, señala que “se ha intentado que sea un catálogo de competencias acomodado a la realidad y cultura interna” y no algo importado del exterior; con lo que se ha logrado una interiorización mucho mejor por parte de los implicados. No obstante, y a pesar de este esfuerzo, se ha comprobado que evaluar las competencias es algo muy complejo por la importante nota de subjetividad que dicha evaluación conlleva.

Otro de los problemas que apunta Padilla (2016) es que muchas veces el superior jerárquico (que es quien efectúa muchas de las evaluaciones), suele tener un conocimiento general de las tareas de sus subordinados y de los resultados que han de aportar, pero ignora sin embargo la mecánica de dichas tareas, su dificultad, tiempo de ejecución, medios necesarios, etc. La cuestión se ha resuelto mediante la fijación consensuada entre evaluador y evaluado de objetivos y competencias a evaluar teniendo en cuenta las tareas. Y esto se realiza por medio de una entrevista al comienzo del período de evaluación (que como bien sabemos es anual). De esta manera son los evaluados quienes proponen los objetivos, pues ellos son quienes realmente conocen su trabajo. Padilla (2016) considera que esta entrevista supone “un verdadero pacto entre evaluado y evaluador sobre la ruta a seguir por aquel hacia la consecución de los resultados esperados, siendo ésta la práctica habitual en los países de nuestro entorno”.

De ello el Padilla extrae dos conclusiones finales:

- Que resulta positivo establecer por cada organización sus criterios de evaluación dada la diversidad y peculiaridades de cada una; todo ello dentro de unos márgenes determinados.
- Que el intento de crear diccionarios de competencias propios desde cero resulta una tarea ingente, para lo cual es necesario aprovechar el conocimiento previo y otras experiencias administrativas, con las siempre oportunas adaptaciones.

Finalmente, no quisiera terminar este apartado sin mencionar la existencia de la “*Comisión de Seguimiento del Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la AGE*”, dentro de la Dirección General de la Función Pública, integrada por

personal de la misma, así como de la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas y del INAP. Se trata de un órgano de apoyo y coordinación de las unidades participantes y entre cuyas responsabilidades están poner en marcha el sistema, establecer las unidades participantes, plazos y pautas de actuación, organizar la formación, coordinar el seguimiento del sistema y elaborar análisis de resultados y propuestas de mejora.

### **2.5 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL**

Volviendo al informe de la Comisión del que hablaba al principio de este capítulo, desde la aprobación del EBEP, “las distintas Administraciones Públicas han buscado la forma de poner en marcha diversos modelos de evaluación del desempeño con variados propósitos”, destacando entre los más importantes la valoración de los méritos para el ascenso en la carrera profesional, el abono de retribuciones complementarias o, más en general, reconocimiento profesional y la planificación de acciones de formación continua.

Destaca el mencionado Informe, entre las experiencias más acreditadas de Evaluación del Desempeño en el sector público español, la del personal de las Fuerzas Armadas, así como en el ámbito civil, las de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Seguridad Social, la Dirección General del Catastro, la Dirección General de Tráfico, el Centro de Investigaciones Energéticas Medioambientales y Tecnologías (CIEMAT) y la Inspección General del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, entre otras. Algunas Comunidades Autónomas, por otra parte, han emprendido iniciativas para implantar la Evaluación del Desempeño, aunque su puesta en práctica se muestra, en general, solo en estado incipiente. Entre ellas cabe destacar, tal y como hemos explicado en apartados anteriores, los casos de Asturias, la Comunidad Valenciana, Extremadura, Castilla-La Mancha, Galicia y País Vasco.

De todas las experiencias mencionadas en el párrafo anterior, las de mayor desarrollo (AEAT, Catastro, etc.), nos muestran que la evaluación del desempeño se centra esencialmente en la asignación de la retribución variable. Por su parte, en las CCAA se ha avanzado en desarrollo legales, pero hay muy poca experiencia práctica, por lo que no existe una perspectiva temporal suficiente para poder valorar su alcance y resultados.

A modo de conclusión y según lo recogido en el Informe CORA, podemos decir que los trabajos realizados hasta la fecha en el sector público, se dirigen a proporcionar un **modelo sencillo**, aplicable con carácter general a todas las Administraciones, que permite evaluar el rendimiento de los empleados públicos en función del cumplimiento de los objetivos asignados a las unidades en las que presten servicio y que tiene en cuenta, además, consideraciones singulares tales como la actitud y la aptitud. En este sentido, la participación de **expertos** de las organizaciones administrativas con mayor número de empleados y que ofrecen un mayor número de servicios públicos a la ciudadanía, en la elaboración del modelo, es garantía del rigor en el planteamiento y de la *objetividad* en la medición de los resultados.

De esta manera, con todas estas medidas adoptadas, lo que se busca es dotar a la Administración de las herramientas más avanzadas para que ésta sea más *ágil, eficaz, eficiente* y *transparente* y para reconocer y valorar el trabajo de los empleados públicos en el cumplimiento de los objetivos de sus organizaciones respectivas.

## **2.6 PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Según Del Val (2018), en su blog “Administraciones Públicas”, la pasividad de los distintos gobiernos al no regular en la Administración del Estado, conforme al EBEP, después de diez años, temas tan importantes como la carrera profesional, la evaluación del desempeño o la estructura retributiva de los funcionarios no puede ya justificarse por la situación de crisis económica. La urgencia de abordar la aprobación de la Ley de Función Pública de la Administración General del Estado es defendida por distintos actores, entre otros:

- Los sindicatos más representativos, han acabado apostando de una forma reiterada por pedir el desarrollo del EBEP en la AGE, como forma de atajar la creciente desmotivación que experimentan los empleados públicos ( CCOO, UGT, CSIF).
- Funcionarios expertos en Recursos Humanos vienen defendiendo igualmente la necesidad de desarrollar el EBEP en la AGE como forma de lograr una Administración Pública participativa, abierta, eficaz y eficiente en la prestación de servicios públicos.

Así, en octubre de 2015, miembros del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, elaboraron el informe “Propuestas para el desarrollo del Estatuto Básico del Empleado Público en el ámbito de la Administración General del Estado”, centradas en el sistema de selección, el sistema de carrera administrativa y la figura del directivo público. Este estudio fue finalmente publicado en abril de 2017 por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) bajo el título de “*Nuevos tiempos para la función pública: propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado*”. En él se analizan distintos apartados, entre ellos el sistema de Acceso, el sistema de Carrera y el Directivo Público. En referencia al sistema de Carrera de la Administración General del Estado, una de las autoras del mencionado informe (Labrada, 2015), planteó que la falta de desarrollo por Ley del EBEP para el ámbito de la AGE, ha comportado una serie de disfunciones al respecto, entre otras:

- Desigualdades retributivas carentes, en no pocos casos, de justificación objetiva.
- Una ausencia de implantación de un sistema de evaluación del desempeño.
- Exagerada rotación en el desempeño de puestos a la búsqueda de un grado personal superior a consolidar, lo que ha suscitado una notoria desprofesionalización.

Según este estudio, entre las propuestas se hallan la de desarrollar para el ámbito de la AGE los dos tipo de Carrera Horizontal y Vertical. Con el desarrollo de la primera (Carrera Horizontal), se ha de contribuir de modo decisivo a una mayor estabilidad y profesionalización del personal en determinadas áreas, que puede progresar a través de un sistema de evaluación del desempeño, sin moverse del puesto de trabajo. Por otro lado la segunda (Carrera Vertical), postula ascensos en la estructura de los puestos.

Esta autora, asimismo, alude también a la vinculación entre la Carrera Horizontal y la Carrera Vertical, de manera que la Carrera Horizontal constituya un requisito para la provisión de puestos por libre designación y directivos. Ello demanda un **sistema de evaluación del desempeño** que opere sobre *retribuciones complementarias* y que se vincule a la formación, a la provisión de puestos de trabajo y a la misma Carrera Horizontal (Labrada, 2015).

Todo lo anteriormente citado ha de conducir necesariamente a la necesaria **dirección por objetivos** que la Administración Pública de nuestros días demanda.

Es por ello por lo que algunos autores defienden, en esencia, una evaluación objetiva y objetivizada, concluyendo que “*se debe evaluar el rendimiento de los empleados públicos y se*

*puede*. Solo evaluando el rendimiento podrán desterrarse los prejuicios contra los funcionarios y su leyenda negra” (Chaves, 2015, Delajusticia.com).

En la misma línea que Chaves, Almonacid (2015) discrepa con el argumento que considera que la evaluación del desempeño es subjetiva y que no se debe siquiera intentar porque no encaja con la función pública. Comparte, sin embargo, los comentarios de aquellos que destacan su dificultad. Es por ello por lo que Almonacid (2015), considera que se puede medir perfectamente el rendimiento de un empleado público si se vincula este rendimiento al cumplimiento de unos objetivos preestablecidos, los cuales pueden ser individuales pero en todo caso encuadrados en planes estratégicos o programas colectivos (de una sección, de un departamento o incluso de toda la organización). Mantiene por tanto que la evaluación del desempeño debe llevarse a cabo si se apuesta por una administración eficiente, que es la que exige el ciudadano; debiéndose hacer mediante medidores objetivos y tomando buena nota o “copiando” los modelos ya implementados en otros países. Para este autor, los principales beneficiados de la puesta en marcha de sistemas de evaluación del rendimiento objetivos son tanto el ciudadano (que recibirá un servicio mejor y más eficaz) y el propio empleado público, que se sentirá completamente implicado y a pleno rendimiento y realizado en el trabajo (Almonacid, 2015).

Por último, para finalizar este apartado, me gustaría volver a la reciente publicación del blog “Administraciones Públicas” (2018), donde se explica detalladamente que en el ámbito de la Administración General del Estado, la Ley de Función Pública cuyo desarrollo encomendó el artículo 6 del EBEP en 2007, once años después aún no ha tenido lugar. De esta manera este artículo señala que “si bien algunas comunidades autónomas han promulgado sus propias leyes de función pública, ni el gobierno ni las Cortes han realizado en estos últimos diez años, ningún intento serio de elaborar una Ley de Estatuto del Empleado Público para la Administración General del Estado (AGE), en desarrollo del EBEP”.

La mencionada publicación hace un repaso de los diferentes ejecutivos que han gobernado España desde 2009 y pese a que ha habido intentos e incluso alguna Resolución sobre función pública, la realidad es que aún no se ha legislado una Ley sobre Función Pública. En este sentido, se alude a la “falta de coherencia y voluntad política del gobierno”, puesto que pronunciamientos como los informes de la Comisión de la Reforma de las Administraciones Públicas CORA, al que nos hemos referido en el apartado 2 de esta segunda parte de mi TFG, tan solo pueden ser considerados, según el autor del blog, como “gestos para la galería” (Del Val, 2018)

En base a los últimos datos disponibles, a febrero de 2018, la posibilidad de que se apruebe en la actual legislatura, una ley de desarrollo del EBEP en la Administración General del Estado es remota. En el “Plan Anual Normativo de la Administración General del Estado para el año 2018” no está contemplado el punto 127 del Acuerdo PP-Ciudadanos que es el que recogía aprobar una Ley de Función Pública de la Administración General del Estado”, con el objetivo, entre otros, de garantizar los principios de mérito y capacidad. Por tanto, en el año corriente, no se va a producir este esperado desarrollo normativo.

Nos hacemos entonces la siguiente pregunta, ¿por qué se ha tardado también tanto tiempo desde la aprobación del EBEP en 2007, en legislar sobre empleo público en las Comunidades Autónomas? La explicación a este interrogante se encuentra en el hecho de que las Comunidades Autónomas esperaron a que se aprobara una ley para la AGE, ya que es más fácil configurar una legislación diferenciada sobre empleo público a partir de un “modelo estatal”. Pero dado que el esperado desarrollo legislativo a nivel estatal no se producía, cinco comunidades autónomas han acabado por desarrollar el EBEP mediante leyes autonómicas que han abordado de forma diferenciada los aspectos más novedosos del EBEP, entre ellos, la evaluación del desempeño. Estas Comunidades han sido Galicia, Comunidad Valenciana,

Extremadura, Castilla La Mancha y Principado de Asturias (aunque esta sólo lo hace de manera parcial para regular la carrera horizontal de los funcionarios).

No obstante lo anterior, en este trabajo, también he querido hacer mención al caso vasco, ya que aunque aún no exista una regulación específica en materia de Función Pública, si que existe un anteproyecto de ley que no tardará en ver la luz; y también al caso andaluz, ya que aunque aún no exista una Ley a nivel autonómico, sí se han realizado avances muy interesantes a nivel de Sanidad, con la Agencia de Calidad Sanitaria y el Programa de Acreditación de Competencias Profesionales del sector sanitario de Andalucía.

## CONCLUSIONES

---

## CONCLUSIONES

---

En la actualidad nos movemos en un entorno empresarial complejo, donde diversos factores exigen que las empresas se adapten e innoven para seguir funcionando. En este sentido, la evaluación del desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado, que no es otro que el buen y correcto desempeño del talento humano de la organización para lograr la misión y la visión de ésta.

Se ha analizado lo que es la Evaluación del Desempeño del personal en las organizaciones y para qué sirve, sus formas y métodos para realizarla. También se ha comentado la forma en que un evaluador puede incurrir en errores al evaluar los resultados del trabajo de sus subordinados, dándose algunas formas para prevenir la declaración de juicios erróneos. Finalmente, se describieron algunos de los métodos utilizados en la Evaluación del Desempeño con el propósito de conocer sus ventajas y desventajas y para que el análisis efectuado por los evaluadores sea lo más objetivo posible cuando se trate de evaluar el desempeño de los subordinados.

En lo que respecta a las Administraciones Públicas, se han llevado a cabo diferentes experiencias para la implantación de un modelo de Evaluación del desempeño, tanto en la AGE como en diferentes autonomías. Entre estas iniciativas cabe destacar el MED (Modelo de Evaluación del Desempeño) en la Administración General del Estado, fruto de la colaboración entre el Instituto de Estudios Fiscales y la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA). Este Modelo de Evaluación del Desempeño pretende ser un manual susceptible de aplicación general, eficiente, sencillo, de mínimo coste y fácil aplicación por la pluralidad de organizaciones públicas.

No obstante, y a pesar de los avances incipientes que se han realizado en lo que respecta a la Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas y del mandato del EBEP de su desarrollo por Ley, dicho desarrollo normativo, diez años después de su aprobación en 2007 no ha tenido lugar aún en el ámbito de la Administración General del Estado; surgiendo diversas opiniones en cuanto a la manera de abordar la realización de esa evaluación del desempeño. De hecho, por ejemplo, en la unidad administrativa en la que yo presté servicios hasta el año 2015 no se realizó ninguna evaluación del desempeño, cobrando todos los empleados pertenecientes a los Cuerpos Generales de la AGE el mismo complemento de productividad cada tres meses, independientemente del trabajo realizado. Esta circunstancia siempre me llamó poderosamente la atención, pues en el trabajo que desempeñé era muy fácil la cuantificación de objetivos. Sin embargo en la unidad en la que yo prestaba servicios todos los empleados públicos de la misma categoría profesional cobraban a final de mes la misma retribución, debiendo aclarar que el rendimiento por un lado y las ganas e iniciativa por otro, no era el mismo en todos los casos.

Es cierto que para realizar una correcta evaluación del desempeño debe haber un análisis previo de los puestos de trabajo y que no sólo deben tenerse en cuenta el establecimiento de unos objetivos cuantitativos, sino también de unos objetivos encaminados a prestar un servicio de calidad al ciudadano. Por ello no sólo se trata de *cantidad* sino además de *calidad*; y para que esta *calidad* del servicio público sea efectiva es preciso tener en cuenta no sólo factores profesionales o de desempeño en el puesto sino también otros enfocados a la iniciativa individual y a la participación directa del funcionario en la mejora de los servicios públicos.

En la consecución de estos servicios públicos de calidad juega un papel determinante tanto la motivación por parte de los superiores y responsables de equipo, algo que desgraciadamente no siempre se produce, como la formación del empleado público en las materias específicas de su puesto de trabajo. Hay muchas iniciativas y muy interesantes además en materia de formación, tanto de organizaciones sindicales, como del propio Instituto Nacional de

## CONCLUSIONES

---

Administración Pública (INAP), pero no siempre las necesidades del servicio permiten la realización de actividades formativas. Lo ideal sería poder llevar a la práctica todo el marco teórico de la normativa legal, pero esto no siempre es posible por diversos factores: el fundamental son las necesidades del servicio ya que lo que debe primar por encima de todo es la correcta atención al ciudadano, el principal destinatario del servicio público y no siempre se dispone de personal suficiente para poder suplir a los empleados que hagan formación en horario laboral. Por otra parte, también existe desde mi punto de vista, un problema de mentalidad que abarca desde superiores y responsables hasta los propios funcionarios que están en el eslabón más bajo de la estructura jerárquica administrativa. En la Administración tradicionalmente y debido a una mala herencia de hábitos y costumbres, existe un sector amplio de empleados públicos que simplemente van a cumplir su horario laboral y poco más para cobrar a final de mes; lo cual me hace pensar que uno de los problemas de fondo es la ausencia total de motivación de muchos funcionarios que finalmente “se acomodan” a sus puestos de trabajo sin más perspectiva que la de cumplir con su trabajo e irse inmediatamente en cuanto “llega la hora”.

Es necesario cambiar esta mentalidad acomodada e implantar sistemas de evaluación de desempeño eficaces, que no sólo conlleven un plus retributivo sino que también permitan organizar equipos de trabajo eficaces y proactivos, no sólo centrados en el fin último y primordial de la Administración que, como he señalado, es ofrecer un servicio público de calidad, sino también en motivar a sus empleados. Esta motivación no puede ser sólo económica. La motivación más importante viene, desde mi perspectiva, de la posibilidad de progresión profesional, no tanto ya a través de la promoción interna (carrera vertical) como de la carrera horizontal y la posibilidad de rotar cada cierto tiempo por más de un departamento de la misma unidad administrativa. Llevar a cabo este tipo de iniciativas evitaría quedar encasillado en un mismo puesto durante años, en ocasiones durante la totalidad de la vida laboral de un funcionario. Esta circunstancia conlleva una desmotivación tremenda para muchos empleados públicos que padecen el llamado “síndrome del burn out” (o síndrome del quemado), ya que la movilidad dentro de la propia Administración General del Estado para determinados Cuerpos no es fácil y queda en muchos casos restringida casi de manera única a la promoción interna o carrera vertical. Se hace, por tanto, imprescindible la motivación y llevar a cabo iniciativas que la fomenten, para lo cual es necesario que se produzca un cambio profundo de mentalidad, no sólo de los subordinados, sino también de los superiores o responsables que después de todo, son los encargados de imprimir los cambios pertinentes para el correcto funcionamiento de la unidad. En este sentido, la implantación de sistemas de Evaluación del Desempeño eficaces se convierte en una herramienta fundamental para poder llevar a cabo esta evolución perentoria e imprescindible en la Administración actual.

Para finalizar toda la exposición realizada en este Trabajo de Fin de Grado y del análisis de la literatura consultada, cabe extraer una serie de conclusiones comunes tanto al sector público como al sector privado:

- En primer lugar existe coincidencia en los motivos por los que se debe introducir la evaluación del desempeño: recompensar el rendimiento individual con equidad, de la manera que los individuos con rendimientos diferentes sean retribuidos de manera diferente.
- Aprovechar el hecho de que la remuneración basada en el rendimiento permite canalizar el esfuerzo hacia su mejora y reforzar la motivación de los empleados, lo que influye, asimismo, en la cultura de la organización.
- La necesidad de que los líderes infundan en sus empleados la confianza de que el proceso de evaluación es justo, lo que casi siempre requiere del diálogo directo entre

## CONCLUSIONES

---

evaluador y evaluado. Lo cual coadyuva a la transparencia de los sistemas de evaluación.

En definitiva, la Evaluación del Desempeño constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, convirtiéndose en el eslabón fundamental entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual de los colaboradores. De este modo, la información obtenida en ella debe servir para la planeación de los Recursos Humanos y los programas de capacitación y desarrollo que deban implantarse en la empresa; contribuyendo por tanto, a mejorar los resultados alcanzados por los individuos y la organización.

## BIBLIOGRAFIA

---

**ACSA, AGENCIA DE CALIDAD SANITARIA (2016):** Diez años del programa de acreditación de competencias profesionales. 1ª ed. Agencia de Calidad Sanitaria. Consejería de Salud. Junta de Andalucía.

**ALLES, M.A. (2005):** “Desempeño por competencias. Evaluación de 360º”. 1ª ed. 2ª reimp., Editorial Granica, Buenos Aires.

**CASCIO PIRRI, A.; GUILLEN GESTOSO, C.; (COORDS) (2010):** “Gestión de los recursos humanos. Skill Management”. 1ªed. Editorial Ariel, Barcelona.

**CASCIO, W.F (1991):** Applied psychology in personnel management. 4ª ed. Engelwood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

**DRESSLER, G. (1996):** Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

**GÓMEZ-MEJÍA, LR.; BALKIN DAVID B.; CARDY, RL. (2001):** “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. 3ª ed. Pearson Educación, Madrid.

**GRUYS, M.L.; SACKETT, P.R. (2003).** Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 11, number 1.

**HINTZE, J. (2001):** La Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados. Revista Reforma y Democracia, CLAD, n.17. Caracas.

**PEREDA MARÍN, S.; BERROCAL BERROCAL, F.; ALONSO GARCIA, M.A. (2011):** “Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias”. 3ª ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

**PEREDA MARÍN, S; BERROCAL BERROCAL, F.; ALONSO GARCIA, M.A. (2014):** “Bases de la Psicología del Trabajo para gestión de recursos humanos”. 1ª ed. Editorial Síntesis, Madrid.

**PORRET GELABERT, M. (2014):** “Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”. 6ª ed. ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón, Madrid.

**QUIJANO, S. (1997):** “Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños”. 1ª ed. Editorial EUB, Barcelona.

**QUIJANO, S. (2006):** “Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones”. 1ª ed. Icaria Editorial , Barcelona.

**ROTHWELL, W.J. (1999):** “Modelos para la mejora del rendimiento humano de la Asociación Americana para la Formación y el Desarrollo: Funciones, Competencias y Resultados”. 1ª ed. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

**SHERMAN A.W.; BOHLANDER, G.W.; SNELL, S. (1999):** “Administración de Recursos Humanos” , 1ª ed. Thomson Editores, México.

**VISWESVARAN, C. (2001):** “Assesment of individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead”. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. SAGE.

**FUENTES ELECTRÓNICAS:**

**ABC (2017):** “El Consell reforma el decreto que regula el sistema de carrera profesional”. ABC. [www.abc.es/espana/comunidad-wwwvalenciana/abci-consell-reforma-decreto-regula-sistema-carrera-profesional-201707141528\\_noticia.html](http://www.abc.es/espana/comunidad-wwwvalenciana/abci-consell-reforma-decreto-regula-sistema-carrera-profesional-201707141528_noticia.html)

**ACSA, AGENCIA DE CALIDAD SANITARIA (2015):** “Manual de Competencias Profesionales: Enfermero de Hospitalización y Cuidados especiales”. Agencia de Calidad Sanitaria. Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales. Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/archivo/ME-1-23-03-Manual-Competencias-Enfermero-Hospitalizaci%C3%B3n-y-Cuidados-Especiales.pdf>

**ADIEGO SAMPER, C. (2011):** “22 casos prácticos sobre Administración Pública”. 1ª ed. Instituto Nacional de Administración Pública. Colección Estudios y Documentos. Madrid. [http://biblioteca.unex.es/tesis/22\\_Casos\\_Practicos\\_Admon\\_Publica.pdf](http://biblioteca.unex.es/tesis/22_Casos_Practicos_Admon_Publica.pdf)

**ALMONACID, V. (2015):** “Evaluación del desempeño (mis impresiones)”. <https://nosoloaytos.wordpress.com/2015/03/05/evaluacion-del-desempeno-mis-impresiones/>

**ARAGÓN SANCHEZ, E.; ARESES VIDAL, X.; BLANCO GAZTAÑAGA, C.; FERNANDEZ PALOMARES, E.; IÑIGUEZ HERNÁNDEZ, S.; LABRADA TELLADO, ML.; MAPELLI MARCHENA, C.; SOUTO ALONSO, J. (2015):** “Propuestas para el desarrollo del Estatuto Básico del empleado público en el ámbito de la Administración General del Estado”. *Administración Digital. Diario Digital de la Asociación de Antiguos Alumnos del INAP de España*. [http://www.administraciondigital.es/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=344:presentaci%C3%B3n-en-la-academia-del-documento-%E2%80%9Cpropuestas-para-el-desarrollo-del-estatuto-b%C3%A1sico-del-empleado-p%C3%BAblico-en-el-%C3%A1mbito-de-la-administraci%C3%B3n-general-del-estado%E2%80%9D](http://www.administraciondigital.es/index.php?option=com_k2&view=item&id=344:presentaci%C3%B3n-en-la-academia-del-documento-%E2%80%9Cpropuestas-para-el-desarrollo-del-estatuto-b%C3%A1sico-del-empleado-p%C3%BAblico-en-el-%C3%A1mbito-de-la-administraci%C3%B3n-general-del-estado%E2%80%9D)

**BOLETIN DE FUNCIÓN PÚBLICA DEL INAP (2011):** “La evaluación del desempeño en la AGE. Entrevista a Carlos Galindo, S.G de Estudios de Costes y Análisis de Retribuciones. Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del MEH: Sólo con la práctica ganamos destrezas en la evaluación del desempeño”. Equipo de redacción del Boletín de Función Pública. Centro de Estudios y Publicaciones del INAP. Fecha de publicación: 10 de octubre de 2011. [https://www.inap.es/alfresco/alfresco?pathInfo...ccd9-4c21-a0a2...INAP\\_5.pdf](https://www.inap.es/alfresco/alfresco?pathInfo...ccd9-4c21-a0a2...INAP_5.pdf)

**CAPEANS, J. (2017):** “Un funcionario también puede ser muy competitivo”. *La Voz de Galicia*. [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2017/10/01/funcionario-puede-competitivo/0003\\_201710SM1P8998.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/mercados/2017/10/01/funcionario-puede-competitivo/0003_201710SM1P8998.htm)

**CHAVES, JR. (2015):** “Evaluación del desempeño de los funcionarios: milonga y necesidad” <https://delajusticia.com/2015/02/26/evaluacion-del-desempeno-de-los-funcionarios-milonga-y-necesidad/>

**DEL VAL, J. ( 2018):** “La Ley de la Función Pública de la Administración General del Estado...Ni está ni se la espera”. <https://administracionespublicas.wordpress.com/category/ebep/>

**EFE (2018):** “Los interinos y el personal laboral de la Junta cobrarán la carrera profesional de 2017”. *El Periódico de Extremadura*. [http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/extremadura/interinos-personal-laboral-junta-cobraran-carrera-profesional-2017\\_1066281.html](http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/extremadura/interinos-personal-laboral-junta-cobraran-carrera-profesional-2017_1066281.html)

**EUROPA PRESS (2018):** “La Junta incluirá a los interinos de la Administración General e el pago de la carrera profesional”. *Hoy*. <http://www.hoy.es/extremadura/junta-incluire-interinos-20180119152808-nt.html>

**GORRITI BONTIGUI, M. (2005):** Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones Públicas. La Evaluación del Desempeño: Concepto, Criterios y Métodos.

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

**GORRITI BONTIGUI, M. (2007):** “La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, núm. 3, 2007, pp. 367-387. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602007.pdf>

**GORRITI BONTIGUI, M.; TOÑA GÜENAGA, F. (2005):** “El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco”. *Presupuesto y Gasto Público* 41/2005: 245-270.

[http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/41-12\\_MikelGorritiBontiguiFernandoTo%C3%B1aGuenaga.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-12_MikelGorritiBontiguiFernandoTo%C3%B1aGuenaga.pdf)

**HERNÁNDEZ, A.B. (2018):** “Más de un millar de interinos y temporales de la Junta cobrarán la carrera profesional”. *Hoy*. <http://www.hoy.es/extremadura/interinos-personal-laboral-20180221161139-nt.html>

**LOPEZ BASTERRA, J. (2012):** “Evaluación del Desempeño (ED): Experiencia en la Administración General del País Vasco”. Servicio de RRHH. Dirección de Función Pública-Gobierno Vasco. <https://www.socinfo.es/contenido/seminarios/rrhh7/basterra.pdf>

**LORENZO, S. (2014):** “La Xunta desbloquea la ley para evaluar a 120.000 funcionarios. Mantiene la movilidad forzosa y el plus para los altos cargos”. *La Voz de Galicia*.

[https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/galicia/2014/06/22/xunta-desbloquea-ley-evaluar-120000-funcionarios/0003\\_201406G22P14992.htm](https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/galicia/2014/06/22/xunta-desbloquea-ley-evaluar-120000-funcionarios/0003_201406G22P14992.htm)

**MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2015):** Secretaría General Técnica. Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones. Centro de Publicaciones. <http://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:1515e815-105a-4f52-9e5a-75d107366c8b/ModeloEvaluacion20072015-IEF.pdf>

**ORTEGA, J.L. (2017):** “Los sindicatos rechazan el nuevo borrador de la Ley de Empleo Público del Gobierno Vasco”. *El Diario Vasco*.

<http://www.diariovasco.com/economia/sindicatos-rechazan-nuevo-20171117000820-ntvo.html>

**PADILLA RUIZ, P. (2016):** “La necesaria implantación del Directivo Público profesional para el éxito de la evaluación del desempeño”. *Gestión del empleo público. La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa*. Bosch Editor, Barcelona.

<http://dev.novagob.org/la-necesaria-implantacion-del-directivo-publico-profesional-para-el-exito-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

**SALGADO, J.F.; CABAL, A.L. (2011):** Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol.27, núm.2, pp.75-91. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231322142001>

**SINERGIA LABORAL (2016):** Evaluación de Desempeño.

<http://www.sinergialaboral.com/evaluaciones/evaluacion-de-desempeno/>

**TRIGO PORTELA, A. (2015):** “La evaluación del desempeño: un nuevo reto para la Administración Pública”. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*. UNIR. Número 154.

<https://www.nuevarevista.net/revista-ideas/la-evaluacion-del-desempeno-un-nuevo-reto-para-la-administracion-publica/>

## BIBLIOGRAFÍA

---

**VASCO PRESS, VITORIA (2014):** “El Gobierno vasco establecerá por ley sistemas para evaluar el trabajo y rendimiento de los funcionarios”.

<http://www.elmundo.es/pais-vasco/2014/05/24/53808b7a268e3ec2328b4577.html>

**NORMATIVA LEGAL:**

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

Anteproyecto de la Ley del Empleo Público Vasco (<https://www.irekia.euskadi.eus> )

Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía  
Decreto 37/2011, de 11 de Mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la carrera horizontal de los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias.

Decreto 186/2014, de 7 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de carrera de la Administración de la Generalitat

Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla La Mancha

Ley 2/2015, de 29 de abril, del Empleo Público de Galicia.

Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura.

Orden de 18 de septiembre de 2017 por la que se convoca y desarrolla el procedimiento de evaluación de la función directiva en los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Extremadura.