



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Informe

Los factores de éxito en la implementación de la evaluación del desempeño

—La experiencia de evaluados y evaluadores—

Group of Research and Analysis on Public Administration

Rafa Martínez (Codirector estudio)

Pep Jané (Codirector estudio)



Índice

Índice de cuadros.....	5
Índice de gráficos.	5
Índice de tablas.....	5
Introducción.....	3
Metodología.....	9
Necesidad y posibilidad de la evaluación del desempeño.....	18
Dimensión entorno	21
Variable escenario político	22
Variable escenario económico.....	23
Variable escenario social	26
Dimensión actores.	29
Variable político.....	30
Variable directivo.....	32
Variable mando intermedio.....	34
Variable empleado.....	40
Dimensión organización	49
Variable estructura organizativa.....	50
Variable sistema de recursos humanos.....	56
Variable mecanismo	66
Variable cultura organizativa.....	69
Conclusiones.....	73
Documentación utilizada	85
Bibliografía:	85
Documentación aportada por el INAP y las Unidades analizadas:.....	87
Anexos.	
Anexo1: Cuestionario.	
Anexo2: Tabla de frecuencias.	



ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1.-	Ámbitos y variables que inciden en el éxito de la implantación de un mecanismo de evaluación del desempeño.	8
Cuadro 2.-	Entrevistas semiestructuradas realizadas para conocer la opinión de los equipos responsables.....	10
Cuadro 3.-	Factor Global de impacto: Percepción del impacto de las dimensiones en el éxito de la evaluación del desempeño.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1.-	La evaluación del desempeño puede contribuir a mejorar la opinión ciudadana sobre los funcionarios.	27
Gráfico 2.-	La evaluación mejora la opinión ciudadana según rol en el proceso evaluativo.....	28
Gráfico 3.-	Finalidad del proceso evaluativo	42
Gráfico 4.-	Grado de satisfacción con el mecanismo actual.	46
Gráfico 5.-	Principal finalidad de la evaluación, según las expectativas de consolidación.	48

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.-	Participación en la encuesta desagregada por unidad.....	12
Tabla 2.-	Necesidad y posibilidad de la evaluación según rolen el proceso	19
Tabla 3.-	Mejor momento económico para evaluar según el rol en el proceso evaluador.....	24
Tabla 4.-	Mejor momento económico para evaluar según la necesidad y posibilidad de la evaluación.....	25
Tabla 5.-	Implicación de los responsables políticos según el rol en el proceso	31
Tabla 6.-	Implicación de los directivos según el rol en el proceso.	33
Tabla 7.-	Importancia de la implicación y la constancia del mando intermedio según el rol en el proceso.....	34

Tabla 8.-	Actitud del evaluador según el rol en el proceso	35
Tabla 9.-	Valoración de la objetividad del evaluador según rol en el proceso y según los efectos económicos de la evaluación	37
Tabla 10.-	Cualidad prioritaria (observada y esperada) del mando intermedio	38
Tabla 11.-	Grado de satisfacción según la participación.....	44
Tabla 12.-	Efectos de la evaluación del desempeño sobre otros aspectos de la función pública.....	52
Tabla 13.-	Ranking de efectos potenciales según los actuales efectos retributivos.....	57
Tabla 14.-	Ranking de efectos potenciales según el rol en el proceso evaluativo.	58
Tabla 15.-	Ranking de efectos potenciales según la necesidad del proceso evaluativo.....	59
Tabla 16.-	Ranking de efectos potenciales según la posibilidad del proceso evaluativo.....	60
Tabla 17.-	Importancia de inputs en la evaluación.....	61
Tabla 18.-	Importancia de inputs en la evaluación según el rol en el proceso.....	63
Tabla 19.-	¿La cultura organizativa de la unidad facilita la evaluación? (según el rol en el proceso evaluativo).	70
Tabla 20.-	Valoración de la actuación de los sindicatos según el rol en el proceso.	72



INTRODUCCIÓN.

En 2011 el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, sobre la base del modelo referencial que diseñó en 2009 la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda, puso en marcha el Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado. En un primer momento fueron sesenta las unidades que se incorporaron a este Plan. Sin embargo, a principios de 2015 son muy pocas las que lo han seguido desarrollando. En realidad, la mayoría de ellas no llegaron nunca a iniciar el Plan pese a su anuncio de intenciones. Otras, tras una primera oleada evaluativa, abandonaron y son poquísimas las que siguen evaluando; si bien con modelos que, aunque encuentran su inspiración en el que ese Plan experimental aportó, están ya lejos de él.

Tal y como se nos apuntó en varias entrevistas, algunos evaluados lo vivieron como “un nuevo intento más de evaluar que no llegará a ningún sitio”. Y, lamentablemente, así fue en bastantes de los casos. Sin embargo, en esta ocasión el instrumento no parecía ser el culpable de la falta de éxito. El procedimiento venía testado, avalado y muy trabajado y discutido. Era poco invasivo, ágil y, de entrada, sus efectos inocuos. El causante de esa aparente nueva ocasión perdida debía estar en otro factor.

Resulta indudable que la convocatoria de elecciones a los pocos meses de anunciado el Plan, el subsiguiente cambio de gobierno y con ello de muchos responsables políticos y directivos de la Administración General del Estado (en adelante, AGE) implicados en esa experiencia fue un golpe prácticamente definitivo para la apuesta. Seguramente la prioridad de la crisis como elemento en el que centrar esfuerzos también jugó en contra de una experiencia que se intuía podía suponer un gasto. Pero fue precisamente constatar que la experiencia evaluadora no había prosperado como se deseaba por causas ajenas a los instrumentos evaluativos lo que despertó en la dirección del Instituto Nacional de Administración Pública (en adelante, INAP) la necesidad de aportar conocimiento sobre los factores contextuales —exógenos al instrumento— que favorecen el éxito en la implementación de un sistema de

evaluación del desempeño (ED) en una administración pública. Detectada esa necesidad, se propone al *Group of Research and Analysis on Public Administration* (en adelante, GRAPA) realizar un informe analizando cómo perciben todos esos factores quienes todavía continúan con el Plan activo. A tal efecto, con la muestra que brindó el INAP a GRAPA, se planteó una estrategia doble de, por un lado, entrevistas en profundidad con los responsables técnicos de los procesos evaluadores, y, por otro, de encuesta a evaluadores y evaluados.

A riesgo de ser reiterativos, insistimos en que no se persigue, mediante este estudio, afinar el mecanismo evaluativo que llevaba implícito el Plan experimental. El instrumento evaluativo no era parte del análisis. Se trata de una buena herramienta susceptible de mejoras —como todos los que se propongan—; pero que venía avalado y propuesto por el Grupo de Trabajo sobre evaluación del desempeño, creado por la Comisión de Coordinación del Empleo Público del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (CCEP, 2013). Es un mecanismo que ya había sido testado por la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del mismo Ministerio, y las unidades que persisten en la dinámica evaluativa, y hemos analizado, lo mantienen, si bien, lógicamente, han adaptado el mecanismo primigenio a sus necesidades. La finalidad es conocer cómo el conjunto de variables que confluyen en el sistema evaluativo favorecen o dificultan su consolidación. En definitiva, desde un enfoque sistémico, la evaluación del desempeño no es un procedimiento que aplicar sin más; se trata de una herramienta de gestión de personal, de un derecho del empleado público en términos del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, EBEP), que se aplica en un determinado entorno sociopolítico y económico, a unos actores concretos y en una organización determinada¹. La integración de esa herramienta dentro de ese sistema provocará interacciones en todos estos actores que, de no ser tenidas en cuenta, en su necesaria medida, pueden dar al traste con el futuro de la medida sin que ésta sea la responsable de su devenir. Para conocer cómo se cree que todos esos elementos impactan, insistimos, hemos interrogado a los responsables de implementar

¹ En el proceso de revisión del presente informe se publicó en el BOE nº 261, de 31/10/2015, el 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. Este Estatuto substituye al que utilizamos como referencia legal para nuestro estudio (Ley 7/2007, de 12 de abril), pero las novedades que aporta no afectan al contenido de lo que aquí exponemos.



las iniciativas en cada unidad para conocer los problemas, retos y soluciones que hayan experimentado, y a evaluadores y evaluados para detectar los puntos de fricción y las expectativas no satisfechas.

Para definir las variables que creemos explican el éxito o fracaso de las iniciativas evaluativas, recogemos las aportaciones de Quijano de Arana (1997) y de Dubin y Salvador (2008), y las reformulamos con las aportaciones empíricas de nuestro trabajo (Martínez y Jané, 2011). Así las cosas, consideramos que son tres las dimensiones básicas: (i) entorno, (ii) actores y (iii) organización. Estas dimensiones las ordenamos según el tempo o secuencia que consideremos apropiada para una implementación efectiva. Es decir, las jerarquizamos conforme al orden cronológico en que creemos que repercuten sobre el proceso de evaluación del desempeño.

La primera dimensión recoge tres variables escénicas: (i) el escenario político, (ii) el económico y (iii) el social. Así, se requiere una cierta estabilidad en el escenario político tanto para dar el impulso inicial —que seguro que deberá sortear escollos internos y externos—, como también para mantener la iniciativa y prolongarla durante el período necesario para produzca el cambio deseado y se consolide. Parece obvio que con un gobierno, monocolor o de coalición, sostenido por una mayoría absoluta hay mayor posibilidad de que la iniciativa prospere que con gobiernos en minoría. Por otro lado, aunque tradicionalmente se ha considerado que un contexto de bonanza económica favorece las innovaciones —más cuando, como en el caso que nos ocupa, pueden comportar efectos retributivos—, nosotros sostenemos lo contrario. Cuando no existe preocupación por el coste de las estructuras y los servicios se tiende a lógicas incrementalistas, que ninguna preocupación tienen por la eficiencia de los recursos invertidos. Es, por contra, en momentos de crisis económica cuando crece la conciencia sobre la necesidad de optimizar el capital de la organización. No hablamos de recortes, ni siquiera de austeridad; nos referimos a la gestión eficiente, a la vez que eficaz y de calidad. Sin duda afectado por la variable anterior, consideramos el entorno social. Más allá de la ‘burofobia’ que ha constatado Del Pino (2004), la sociedad actual mira con lupa la actuación de sus funcionarios y les exige eficacia a un coste justo —sin despilfarros— y con transparencia —esperan que rindan cuentas de qué hacen y a qué coste. Esta exigencia ya ha calado en el entramado sindical, que en iniciativas que no

afectan directamente a las condiciones laborales de los empleados están empezando a mostrar una mayor flexibilidad.

La confluencia de la presión social y la flexibilidad sindical deberían generar un entorno social favorable a la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en tanto nos acerquen a una actuación del conjunto de la administración más responsable, eficaz, eficiente y transparente.

Aunque el don de la oportunidad nunca se debe desdeñar, no se puede esperar a que todos los vientos soplen a favor para tomar una decisión que se sabe necesaria. Cuando se ha ponderado la influencia de las tres variables del entorno y se decide implementar una iniciativa evaluativa, las expectativas de éxito se trasladan a una segunda dimensión: los actores. Reconocemos la aportación de cuatro actores: (i) el político, (ii) el directivo, (iii) el mando intermedio y (iv) el empleado público. A los primeros les pedimos determinación y constancia, y a todos ellos implicación. No sería razonable pretender una implicación fundamentada en una fe ciega en la bondad del mecanismo, se requiere convencerlos mediante fórmulas variadas como la formación o las experiencias piloto; y en cualquier caso, a través de la participación. Todos los actores son necesarios, pero a dos de ellos los consideramos imprescindibles. En primer lugar, el actor político. Es recurrente que cuando hacemos seguimiento sobre iniciativas evaluativas que creíamos bien elaboradas y no vemos prosperar, al preguntar sobre la razón del estancamiento o ‘archivo’ de la propuesta se nos responde con la falta de apoyo político. A la vez que nunca ha escondido Mikel Gorriti lo fundamental que fue, en las transformaciones que se realizaron en la Administración vasca, el apoyo sostenido de la vicelehendakari Idoia Zenarrutzabeitia (responsable de hacienda y de administración pública). Y en segundo lugar, para nosotros es crucial el rol del mando intermedio; es el eslabón que puede transformar la maquinaria burocrática. Su implicación en la evaluación de sus subordinados o el que no se refugie en valoraciones sin compromiso para evitar el conflicto, son elementos clave para garantizar el éxito del proceso. Ello requiere, además de formación sobre cómo evaluar, ser conscientes de que están al mando de la unidad y que ello comporta una responsabilidad sobre el rendimiento y el bienestar de su equipo. En nuestras administraciones, tradicionalmente, se alcanzan las jefaturas, en el mejor de los casos, como reconocimiento a los méritos



profesionales en el desempeño de las funciones técnicas —en el peor de los casos con arreglo a la antigüedad únicamente—, pero no se considera la capacidad de dirigir equipos de personas, que es el valor añadido que debería comportar el mando.

Cuando el entorno es proclive y los actores están si no implicados, al menos sin pretensión de entorpecer, indagamos sobre si la organización está preparada para el reto. Esta tercera dimensión recopila cuatro variables: (i) la estructura, (ii) la incardinación del subsistema evaluador en el sistema de gestión de los RRHH, (iii) el mecanismo evaluativo en sí mismo, y (iv) la cultura organizativa. No son pocas las organizaciones que antes de empezar una iniciativa de evaluación aprovechan para revisar a fondo su estructura (así por ejemplo: la Administración autonómica vasca o el ayuntamiento de Barcelona). No afirmamos que sea imprescindible, pero creemos firmemente que una estructura con unos puestos claramente definidos —con los requisitos y competencias necesarias para su correcto desempeño bien delimitadas— y asociado su desempeño a la consecución de unos objetivos claros y medibles favorece la implementación de un sistema que lo que pretende —según lo formula el EBEP— es maximizar el rendimiento del empleado en el desarrollo de sus tareas. La segunda variable obedece a la necesidad de que el proceso evaluativo responda a una o más finalidades relacionadas con el sistema. La evaluación no es un proceso estanco; no se justifica *per se*. Evaluamos para cambiar —mejorar— el servicio que ofrecemos, reajustando la estructura de la organización o la actuación de los empleados. Por ello, el subsistema evaluativo debe relacionarse especialmente con el organizativo, el de gestión del desarrollo, el de gestión de la compensación y, también, el de gestión del empleo. A menudo se ha pretendido introducir un mecanismo evaluativo sin considerar otras variables. Eso es un error. El mecanismo es una variable del éxito, pero no la única. Con frecuencia se ambiciona tener el mecanismo perfecto: riguroso y objetivo, común a todos los puestos y unidades, que produzca efectos, pero en cambio, sin saber exactamente qué impactos se buscan con él. No existe una fórmula magistral que nos pueda dotar de un mecanismo universal. Pero sí que requerimos algunos atributos comunes para cualquier herramienta evaluadora. Ha de ser transparente, justa —no se puede exigir objetividad a un proceso que contiene un margen de subjetividad asociado al hecho de que evaluados y evaluadores son personas— y adaptada a la naturaleza de

las tareas que se desarrollan. Finalmente, debemos considerar la cuarta variable: la cultura organizativa. La existencia de experiencias anteriores frustradas, la cohesión en colectivos profesionales muy sindicalizados o corporativos —docentes, sanitarios, policías, etc.—, la distancia física de los centros de innovación, no haber experimentado nunca una dirección orientada a objetivos son, entre otros, aspectos que confieren a un colectivo una cultura organizativa propia que puede ser más o menos proclive al cambio. Sólo conociendo la cultura organizativa podremos prever los anticuerpos que toda dinámica de cambio genera y podremos anticiparnos.

Cuadro 1.- Ámbitos y variables que inciden en el éxito de la implantación de un mecanismo de evaluación del desempeño.

Impacto en el éxito de la evaluación	
Dimensión	Variable
Entorno	Escenario político
	Escenario económico
	Escenario social
Actores	Responsable político
	Directivo público
	Mando intermedio
	Empleado público
Organización	Estructura
	Sistema de gestión de los RRHH
	Mecanismo
	Cultura organizativa

Fuente: Elaboración propia.

Todo lo expuesto (Cuadro 1) nos arroja para formular una hipótesis principal: El éxito en la implementación de un cambio en la Administración pública está condicionado, de modo necesario, por el entorno, los actores y la estructura de la organización. Las tres son dimensiones necesarias hasta el punto de que sostenemos que



el fracaso proviene, indefectiblemente, de la deficiente gestión de alguna de ellas. Es decir, no se alcanza el éxito “a la contra” en alguna de las tres. Al mismo tiempo, todas estas dimensiones están compuestas de diferentes variables. Pero siendo las tres dimensiones determinantes del éxito; no todas las variables son igual de relevantes. Nuestra subhipótesis es que creemos cruciales la aportación —de entre los actores— del actor político y el mando intermedio y —dentro de la organización— repensar en profundidad la estructura: con los puestos bien definidos y orientada a la consecución de objetivos.

Con este estudio se pretende aprovechar el *know-how* que acumulan estas experiencias para aplicarlo en las nuevas iniciativas que seguro surgirán. A su vez, el conocimiento sobre la percepción de los actores en el proceso puede —y debiera revertir— en las adaptaciones que se aconsejen para una mejor institucionalización de la evaluación.

METODOLOGÍA

El 27 de septiembre de 2014, en la sede del INAP en Madrid, se realizó una primera reunión *-kick-off-* entre el INAP y GRAPA. En esta reunión se comentó la metodología y se acordó el INAP propondría las unidades de estudio. Una vez determinadas, GRAPA se entrevistaría con sus responsables para (i) conocer su experiencia y (ii) para explicar la metodología que pretendía este estudio y que requería de su implicación para que distribuyeran entre sus empleados el cuestionario que GRAPA iba a elaborar. Las unidades que se estableció que iban a ser estudiadas fueron: (i) el Fondo Español de Garantía Agraria (en adelante, FEAGA), (ii) los servicios centrales de la entidad estatal de Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo (en adelante, TPFE), (iii) la Subdirección General de Personal del Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente (en adelante, MAGRAMA) y (iv) la Subdirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (en adelante, MINHAP). Esta selección, pese a lo exiguo que puede parecer de inicio,

aporta riqueza puesto se trata de cuatro unidades de características dispares y porque nos ubica en datos censales sobre quienes comenzaron el Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado. Dos son unidades de la estructura de dos ministerios distintos, y las otras dos son organismos autónomos. En dos de las unidades la evaluación tiene efectos retributivos, en las otras dos no. Una de las unidades tiene una trayectoria de evaluación muy internalizada, para las otras es algo más novedoso. En dos unidades se evalúa a todo el personal, en las otras dos sólo a las personas que ocupan puestos con un nivel 26 o superior.

Cuadro 2.- Entrevistas semiestructuradas realizadas para conocer la opinión de los equipos responsables.

Fecha	Unidad	Personas entrevistadas	Cargo
12/01/2015	MAGRAMA	– Álvaro Aznar Forniés	– <i>Subdirector general de Recursos Humanos</i>
28/01/2015	FEGA	– Asunción López Rodríguez – Bernardo Pons Carlos-Roca – Javier Iglesias Celada	– <i>Secretaria General</i> – <i>Jefe de Área de Recursos Humanos</i> – <i>Jefe de Servicio Técnico</i>
28/01/2015	MINHAP	– Jaime Pérez de la Cruz – Elena Barinaga de Diego	– <i>Subdirector general de Recursos Humanos</i> – <i>Jefa del Servicio de Formación</i>
03/02/2015	TPFE	– José Suárez Tascón – Ceferino Delgado Ruiz	– <i>Gerente</i> – <i>Jefe de área (exgerente)</i>

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas en profundidad (Cuadro 2), sin menoscabo de las aportaciones espontáneas que las personas entrevistadas consideraron oportuno hacer y de que las respuestas se dejaron fluir sin interrupciones, fueron semiestructuradas y por tanto, siguieron un patrón común. Patrón que luego se reprodujo en el cuestionario que se aplicó a todos los evaluadores y evaluados (Anexo 1). Se ha hablado con un total de



ocho personas en cuatro entrevistas múltiples de entre 60 y 90 minutos de duración. Para obtener comentarios con verdadero valor añadido de personas que ostentan puestos de alta responsabilidad, el contenido literal de las entrevistas está sujeto a confidencialidad. Por esta razón, las declaraciones de los entrevistados que se puedan transcribir se aportaran entrecomilladas; pero anonimizadas.

Para recopilar las opiniones de evaluadores y evaluados se elaboró un cuestionario *ad hoc* sobre los factores que facilitan, o dificultan, la implementación de un mecanismo de evaluación del desempeño en las administraciones públicas. Un primer borrador se envió a los responsables de las unidades para que contribuyeran a concretar la versión definitiva. Se recogieron los comentarios de todas las unidades y se incorporaron sugerencias que enriquecieron con matices el enunciado de las preguntas. Sólo una unidad mantuvo sus reparos a incorporar algunas de las habituales cuestiones sociodemográficas —preguntas de control—, porque consideró que serían un elemento disuasorio a la participación de sus empleados. Finalmente se consensuaron dos versiones del cuestionario. Uno con 85 preguntas y otro con 79 preguntas; aunque hay algunas preguntas cuya posibilidad de respuesta está condicionada por la respuesta precedente, por lo que el número debe considerarse como un máximo. A ambas versiones nos referiremos indistintamente como “Cuestionario” (Anexo 1)². El Cuestionario se ha enviado y recopilado entre mayo y junio de 2015. En total, se han tramitado 283 peticiones (Tabla 1). Se han recibido 108 cuestionarios; 5 de ellos en blanco, por lo que la ‘n’ máxima será 103. El acto de enviar un formulario en blanco admite distintas interpretaciones, pero a efectos de este informe no aportan información por lo que no los computamos en el porcentaje de participación. Las 103 respuestas válidas suponen un 36,4 % de participación sobre el total posible.

Los resultados se han tratado agregados con la metodología propia de la estadística descriptiva, con el apoyo del software de análisis estadístico SPSS. No aportaba valor hacerlo por unidad y el pequeño número de respuestas de MAGRAMA y MINHAP lo desaconsejaba. Sin embargo, conocer la unidad era importante para crear

² El Cuestionario que se anexa es la versión íntegra. En la versión que se hizo para el FEGA se suprimieron las preguntas nº 79, 80, 81, 83, 84 y 85; por lo que la pregunta 82 pasó a ser la 79.

una nueva variable que distinga las respuestas provenientes de los empleados para los que la evaluación tiene efectos retributivos de aquellos para los que no los tiene.

Tabla 1.- Participación en la encuesta desagregada por unidad.

Unidad	Cuestionarios enviados	Cuestionarios recibidos	Cuestionarios válidos	Participación
FEGA	116	67	62	53,4%
MAGRAMA	35	5	5	14,3%
MINHAP	60	12	12	20,0%
TPFE	72	24	24	33,3%
Total	283	108	103	36,4%

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes no se han elegido al azar. No se atribuye a la muestra capacidad inductiva. Pero siempre es relevante conocer el perfil de los entrevistados y, además, en este caso, nos parece procedente saber hasta qué punto este perfil se corresponde con el general de la sociedad española. Con este fin, hemos comparado algunas de las respuestas a las preguntas sociodemográficas de nuestro cuestionario con algunas de las respuestas al cuestionario del Barómetro del CIS de mayo de 2015 —por tratarse del más próximo en el tiempo con el momento en que se aplicó el cuestionario GRAPA.

- **Motivación de ingreso en la Administración Pública.** La principal razón que se alude para el ingreso es la búsqueda de un empleo estable (31,1%). En segundo lugar se considera una buena opción de desarrollo profesional (20,4%). A continuación, la búsqueda de estabilidad económica (14,6%), la facilidades que ofrece para la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral (12,6%). Cierran el ranking de preferencias, con el mismo apoyo (10,7%), los que manifiestan que les seducía la idea de servir a los demás y aquellos que nos dicen que no fue por ninguna razón en especial. Es un perfil pragmático, en el que la

mitad busca estabilidad. Y muy poco vocacional, sólo el uno de cada diez se convierten en servidores públicos motivados por su vocación de servicio. Tres cuartas partes afirman sentirse satisfechos con las expectativas que tenían al ingresar.

- **Edad y género.** Algo más de un tercio (35,9%) tienen entre 45 y 54 años, el otro tercio (31,1%) está entre los 55 y 64 años. En España, la franja mayoritaria es la de 35 a 44 años (20,6%) seguidos de los de más de 65 (21,1%). Esta diferencia se explica porque entre los encuestados, en edad laboral, no hay nadie de más de 65 años. Los encuestados son mayoritariamente hombres (55,9%), al revés de lo que prevalece en la sociedad española (48,8%).
- **Estado civil y estructura familiar.** Casi dos tercios de los encuestados están casados (64,1%). Eso es algo superior al porcentaje de arroja el barómetro de mayo (51,8%). Y mayoritariamente tienen dos hijos (41,7%), o ninguno (32%).
- **Nivel de estudios.** El 81,6% tiene una licenciatura o ingeniería superior; y un 12,6% una diplomatura o ingeniería técnica. Porcentajes muy superiores al de la sociedad española, en la que el 20,4% tiene estudios superiores. Este porcentaje es el esperado, puesto que la mayoría de los participantes en la encuesta pertenecen a grupos de clasificación profesional para el ingreso en los cuales es requisito la titulación universitaria, u homóloga (40,2% grupo A1 y 44,1% grupo A2).
- **Antigüedad.** El grupo mayoritario tiene entre 20 y 30 años de antigüedad en la Administración (35%), seguido del que supera el décimo trienio (27,2%). Es, por tanto un colectivo muy experimentado, que ha tenido tiempo de vivir muchos planes experimentales análogos; es decir, con amplia experiencia en procesos de transformación — exitosos o no.

- **Endogamia.** El 64,1% no proviene de una familia en el que alguno de los cónyuges haya trabajado en la Administración pública y sólo el 2% tiene algún hijo en la Administración.
- **Confianza Interpersonal.** Tres cuartas partes apuesta por la confianza interpersonal. Es un porcentaje muy superior al que refleja el Barómetro. En la sociedad española, la desconfianza (valores de 0 a 4 en una escala de 10) acumula el 37,6%, el punto neutro el 22,9% y los confiados (valores superiores a 5) el 38,9%. Eso nos lleva a concluir que los encuestados son mucho más confiados que la media española.
- **Democracia.** El 97,5% de los encuestados considera que la democracia es el mejor sistema político para España, aunque el 25,6% entiende que no está contribuyendo a solucionar los problemas que se presentan actualmente.
- **Ideología.** En el eje izquierda-derecha, la media está en el centro, muy ligeramente desviado a la izquierda (4,95). Valores casi idénticos a los de la sociedad; escasamente tres décimas de distancia con la media de la sociedad española (4,62).
- **Confesionalidad.** En su mayoría católicos (59,0%) y poco o nada practicantes (41,0%); lo que es un porcentaje diez puntos inferior a la media española en cuanto a volumen de católicos (69,6%); pero con más carácter practicante —puesto que en España, de entre los católicos practica poco o nada el 75%. Casi un tercio de los entrevistados por GRAPA se declara agnóstico (30,8%) y el resto, indiferente.
- **Situación económica.** Algo menos de tres quintos (57,8%) considera su situación económica personal como buena y otro tercio regular (34,3%). Esa proporción invierte la que muestra el Barómetro, en el que el 29,3% la considera buena y el 47,5% regular. Esta mayor satisfacción con su situación económica entre los encuestados en comparación con la media española se justifica en los tramos retributivos que declaran. Así, el 38,5% sitúa sus ingresos familiares entre 3.001€ y 4.500€; un

tramo que en España sólo recoge el 3,7%, y que por encima sólo tiene un 0,8% (no obstante, en el Barómetro un 32% no contestó a esta pregunta). Algo similar observamos en los ingresos personales. Aproximadamente hay un tercio en cada uno de los tramos centrales: de 1.201€ a 1.800€ (28,2%), de 1.801€ a 2.400€ (30,8%) y de 2.401€ a 3.000€ (28,2%). Ingresos netamente superiores a los recogidos en el Barómetro; sin olvidar que hay un 21,8% que no responde, los mismos tramos recogen el 10,4%, el 4,1% y el 1,4%, respectivamente.

En resumen, tenemos un perfil de encuestado con un nivel de estudios superior a la media española, lo que sin duda contribuye a que su situación económica sea mejor que la que manifiesta el conjunto de la sociedad española. Casado y con dos hijos, es ideológicamente más cercano al centro y mayoritariamente católico no practicante. Muy pragmático en su vinculación al servicio público, se muestra mucho más proclive a confiar en las otras personas de lo que reconoce el español medio.

Se han realizado un total de seis cruces para una o más variables. Para el primer cruce se ha utilizado las repuestas de la pregunta nº 2. Con una 'n' de 102 respuestas, se crean dos grupos de peso parecido: 52 evaluadores (51,0%) y 50 no evaluadores (49,0%). Este cruce, según su rol en la evaluación, responde a la necesidad de satisfacer uno de los objetivos de este estudio, diferenciar la percepción de evaluados y evaluadores. En este estudio nos referimos a evaluadores y evaluados. Huelga decir que en la mayoría de los casos el evaluador también será evaluado por su superior. Pero presumimos que esta dualidad de rol no supone divergencia de opiniones en la misma persona. Es decir, el evaluador, que también es evaluado, incorpora sus sensaciones como evaluado a las que experimente como evaluador. Eso puede modular su opinión de un modo distinto a como lo haría un evaluador que no fuera evaluado, pero en todo caso entendemos que prevalece su opinión como evaluador. Así establecemos la correspondencia entre no evaluadores y evaluados, sin incorporar en este grupo las opiniones de quienes pudieran ser evaluadores y evaluados a la vez.

El segundo cruce se ha elaborado con los resultados de la nueva variable creada según si el resultado de la evaluación tiene consecuencias económicas o no. El resultado es desigual. El grupo de los primeros acumula 86 cuestionarios válidos (83,5%) y el segundo, 17 cuestionarios (16,5%). No obstante esta asimetría, nos parece relevante el análisis por separado.

Los siguientes cruces se centran en aspectos más subjetivos del encuestado. El tercer cruce se ha realizado con la transformación de la pregunta nº 1. Las cuatro opciones de respuesta que planteaba esta primera pregunta los encuestados las escogieron con una frecuencia de 20 (19,8%), 63 (62,4%), 3 (3,0%) y 15 (14,9%). Descartamos la tercera opción porque tenía una frecuencia residual que no permite extraer conclusiones. Con lo que nos ha quedado una nueva variable que con 98 observaciones se distribuye en tres grupos: (i) quienes creen que la evaluación es necesaria pero imposible (ahora, 20,4%), quienes la consideran posible y necesaria (64,3%) y quienes no discuten su viabilidad pero entienden que es innecesaria (15,3%). Este cruce debiera ser muy ilustrativo para ver hasta qué punto el convencimiento de la bondad del cambio influye en la percepción que se tiene sobre las otras variables.

El cuarto cruce se genera con las respuestas a la pregunta nº 61. La que se interesa por el grado de satisfacción con el actual sistema de evaluación. De las cuatro posibilidades de respuesta, 21 han optado por “nada” (20,6%), 46 por “poco” (45,1%), 32 por “bastante” (31,4%) y 3 por “mucho” (2,8%). Al igual que en el cruce anterior se ha generado un grupo (el último) con poco valor descriptivo. En este caso, cuando nos ha ayudado a profundizar en el análisis, hemos usado este cruce recodificando las respuestas en una variable dicotómica. Considerando el “nada” y el “poco” como insatisfacción acumulan el 65,7% de respuestas, y el “bastante” junto al “mucho” reúnen el 34,3% restante.

En la línea del anterior hemos hecho un quinto cruce con los resultados de la pregunta nº 64. Al preguntar sobre las expectativas que se tienen sobre la consolidación de la evaluación, se han obtenido cuatro grupos con una frecuencia suficiente como para ser valorados. “Poco probable” lo consideran 9 personas (8,9%), “nada probable” es la opción seleccionada por 30 personas (29,7%), por “bastante probable” optaron 49 personas (48,5%) y la respuesta “muy probable” lo seleccionaron 9 personas (8,3%).



Este cruce nos ha de permitir detectar los puntos fuertes del sistema —que deberían ser aquellos que mayor apoyo obtengan por parte de quienes vaticinan su consolidación— y sus debilidades —que se corresponderán con los puntos de fricción que expresen los que creen que el sistema fracasará.

Finalmente hemos querido comprobar en qué medida las respuestas variaban en función del rasgo de personalidad que más facilita la participación en un cambio organizacional: la confianza interpersonal. Dentro de las preguntas de perfil sociodemográfico, la pregunta nº 78 permite crear dos grupos, según su inclinación a confiar o desconfiar de la gente. Aunque en nuestro estudio los participantes se han mostrado mayoritariamente proclives a confiar (76,2%), algo por lo demás prototípico de las sociedades democráticas avanzadas; quienes optan por la prudencia son suficientes (23,8%) como para augurar diferencias de percepción significativas.

Como hemos anticipado, analizaremos por separado cada una de las variables de las tres dimensiones (entorno, actores y organización). Veremos si el impacto que se le atribuye a cada variable es poco, bastante o mucho. Y discriminaremos la percepción de ese impacto según lo sugieren los evaluados, los evaluadores o los responsables de implementar la evaluación. Por tanto, nuestro Cuadro 1 hace las veces de marco teórico ideal en lo que hace a los factores de éxito que inciden sobre las dinámicas evaluativas, y en las conclusiones estableceremos hasta qué punto observan los responsables de RRHH, los evaluadores y los evaluados que esos factores han sido relevantes, o no, en este Plan experimental. En ese sentido, sobre la base de nuestro cuestionario, elaboraremos índices sobre cada variable y calificaremos las percepciones observadas por cada colectivo. Denominaremos como percepción “*nada*” los porcentajes globales inferiores a 30, “*poco*” entre 30 y 60, “*bastante*” entre 60 y 80 y “*mucho*”, por encima de 80. Lógicamente, la comparación de ese cuadro ideal esperado con el cuadro final que nos reportará lo observado, nos mostrará los ámbitos en los que, a juicio de GRAPA, se podrá incidir en pos del éxito de la implementación de la evaluación del desempeño de los empleados públicos en la Administración General del Estado.

Para poder ofrecer una cifra global del impacto, hemos generado un muy simple *Factor global de Impacto*, que es el valor medio de otorgar un “0” al impacto percibido como “*nada*”, un “1” al impacto percibido como “*poco*”, un “2” al “*bastante*”

y, finalmente un “3” al “mucho”. Ello nos fijaría el ‘aprobado’ entre el “1,5/2”, un impacto ‘notable’ por encima de “2” y la ‘excelencia’ en el entorno “2,5/3”.

NECESIDAD Y POSIBILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La primera señal de oportunidad, anterior a los escenarios político, económico o social, es el reconocimiento mismo de la necesidad de la evaluación del desempeño y de la viabilidad de la misma. En cifras globales, la mayoría la considera necesaria y posible (62,4%). Además, la necesidad la corrobora otro 19,8%, aunque no creen que sea posible y un porcentaje menor (14,9%) avala la viabilidad pero la consideran innecesaria. En definitiva, la necesidad está avalada por un 82,2% y la viabilidad por un 77,2%.

Existe también un grupo residual 3,0% que no creen ni lo uno ni lo otro; es decir creen que la evaluación del desempeño del empleado público es innecesaria e inviable. Estas personas, insatisfechas con el mecanismo actual, que consideran que estas iniciativas deberían producirse en escenarios de bonanza económica, sostienen que la evaluación del desempeño no sirve en absoluto para fijar el complemento de productividad ni como mérito objetivo para la carrera profesional. Aun cuando están convencidos que los evaluadores son críticos en sus valoraciones y no rehúyen el conflicto, valoran su juicio como eminentemente subjetivo (puntuación media 2). Y aunque todos tenían cosas a decir, sólo a uno de ellos se le permitió participar en el diseño del proceso evaluador. Excluido este grupo marginal en sus dimensiones, distinguiremos entre dos grupos según su rol durante el proceso evaluativo: evaluadores y evaluados.

En el análisis de estos dos grupos se observa (Tabla 2) que el porcentaje que aceptan las dos máximas —posibilidad y necesidad— es prácticamente idéntico: 64,7% en evaluadores y 63,8% en evaluados. La diferencia alcanza diez puntos en las otras dos opciones. Así, hay relativamente más evaluados (25,5%) que asumiendo la necesidad no consideran posible la evaluación, que evaluadores (15,7%). Por el contrario, el

porcentaje de quienes consideran la evaluación innecesaria, aunque posible, es superior entre evaluadores (19,6%) que entre evaluados (10,6%). En definitiva, para el 78,3% de los evaluadores la evaluación es posible y para el 80,4% es necesaria. En cambio, para los evaluados es necesaria para el 89,4% y posible para el 74,5%. Es decir, en términos de viabilidad ambos grupos están parejos; pero, en cambio, moviéndose ambos grupos en cifras elevadas, son los evaluados los que la ven más necesaria, por encima de la media del total de los encuestados.

Tabla 2.- Necesidad y posibilidad de la evaluación según rolen el proceso

Necesidad y posibilidad de la evaluación	Rol					
	Evaluador		No evaluador		Total	
	n	%	n	%	n	%
Necesaria e imposible	8	15,7	12	25,5	20	20,4
Necesaria y posible	33	64,7	30	63,8	63	64,3
Innecesaria aunque posible	10	19,6	5	10,6	15	15,3
Total	51	52,0	47	48,0	98	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Si adoptamos como criterio de análisis el impacto retributivo de la evaluación, observamos que la evaluación se percibe ligeramente más necesaria entre quienes la están experimentando sin consecuencias retributivas (87,5%) que entre aquellos para quienes sí las tiene (81,2%). En cambio, al valorar la viabilidad de la herramienta evaluativa, son los que están insertos en procesos evaluativos con consecuencias económicas los que la ven más posible; un 78,8% frente al 68,8% entre quienes tienen evaluaciones sin impacto económico.

Un enfoque que resulta determinante es la satisfacción (34,3%) o insatisfacción (65,7%) con el mecanismo evaluativo que se ha utilizado en sus unidades. Así, el reconocen de la necesidad de la evaluación alcanza el 91,4% entre quienes están satisfechos, mientras que entre quienes expresan su insatisfacción la necesidad cae cinco puntos respecto de la media, 76,9%. Se reproduce un patrón similar, con mayor

intensidad, al valorar la viabilidad de la evaluación. Así, un 94,3% de los satisfechos considera posible la evaluación, frente al 67,7% entre quienes están insatisfechos. Es decir, más de quince puntos sobre la media y diez puntos menos, respectivamente.

Al poner el foco en si estiman que el proceso evaluativo se consolidará o no, no encontramos diferencias, respecto de la media, en su opinión sobre la necesidad. Así, entre quienes confían en la consolidación, el 83,9% consideran necesaria la evaluación y entre los escépticos respecto de que el sistema definitivamente se asiente, un 81,1% la estima, o pese a ello, necesaria. Sin embargo, y en lógica con esta percepción, sí que hay una radical diferencia al preguntarles sobre si creen posible un sistema evaluativo en la administración pública. Sólo el 59,5% —diecisiete puntos por debajo de la media— de los que creen que el sistema evaluativo que les han aplicado no prosperará creen viable la evaluación del desempeño frente al 87,1% entre quienes confían en su consolidación.

Si acudimos a las tradicionales variables de control sociológico, la confianza interpersonal también incide ligeramente. Así, entre los que tienden a ser confiados el 84,2% consideran necesaria la evaluación, y entre quienes manejan desconfianza interpersonal, el porcentaje baja hasta el 73,9%. La misma tendencia la observamos al preguntar por la viabilidad. La ven viable el 78,9% de los perfiles más confiados, por un 69,6% de los desconfiados.

Por su parte, entre los equipos responsables de la implementación la necesidad y viabilidad se acepta, pero con desigual grado de convicción. No se vive como una imposición del Gobierno, sino que se promueve *“porque la OCDE y los expertos en RRHH nacionales e internacionales consideran que es algo bueno”*. *“Es una lógica que está implantada con absoluta naturalidad en el ámbito privado”* y que, más pronto o más tarde, será imprescindible en la esfera pública. Es un proceso necesario, posible y muy positivo por la cantidad de información que aporta y que permite, en definitiva, que la administración mejore.

Otros entrevistados reconocen que nunca se lo plantearon como una iniciativa a seguir en un futuro, sino cómo una experiencia con la que ayudar al INAP a contrastar, de modo extensivo, el modelo que éste proponía. Además, siempre acotado a un solo



ejercicio. Sin embargo, ven clara su utilidad porque constatan que, aunque escasos, tiene unos recursos a repartir: fondo de productividad, cursos, etc. Este reparto “se puede hacer al azar, de manera arbitraria, o intentando maximizarlo en función de las necesidades de la organización. Esto último se puede hacer a ‘ojo de buen cubero’ o con los criterios objetivos que nos proporciona la evaluación del desempeño.”

En cuanto a la viabilidad, quienes ya la están implementando la dan por asentada; al menos, para aquellas unidades y colectivos a quienes ya están evaluando. Para su universalización se demanda flexibilidad para incidir más en las competencias en determinados puestos de trabajo, y más en el logro de objetivos en otros. Tal y como se deriva del principio de igualdad no se puede tratar igual lo que es desigual. Por tanto, se cree que habría que tender, en un futuro, a un mecanismo evaluativo que diferenciase grupos o idiosincrasias. Por otro lado, se advierte que *“las garantías del proceso administrativo dificultan el encaje de la evaluación en un acto administrativo”*. Pero sin embargo, pensar en desarrollar un proceso evaluativo que no disponga de algún mecanismo de garantías para el evaluado resulta inaudito.

Así las cosas, podemos concluir que la evaluación del desempeño es considerada, en términos generales, como necesaria y viable. Son los evaluados sin consecuencias retributivas, y satisfechos con el sistema evaluativo que se les ha implementado, los que con mayor intensidad aprecian la necesidad. En cuanto a la viabilidad, los que con mayor fuerza la perciben son también los más satisfechos con el mecanismo evaluativo que además creen que esta vez el sistema ha llegado para consolidarse y que les está generando impactos retributivos.

DIMENSIÓN ENTORNO

La primera dimensión alude al entorno más lejano dentro del sistema evaluativo; pero que impacta sobre él. Es decir, considerando que la evaluación del desempeño es un sistema abierto y, por lo tanto, en conexión con otros sistemas, se trataría de la interacción que el sistema evaluativo vive con los colindantes sistema

político, sistema económico y sistema social. Dicho de otro modo, se trata en delante de comprobar si el escenario político, económico y social pueden impactar o no sobre el sistema de evaluación del desempeño del empleado público empujándolo a su consecución o generando tal cantidad de anticuerpos que hagan imposible su desarrollo efectivo.

Variable escenario político

No se ha preguntado directamente por esta cuestión a evaluados y evaluadores. Sí a los responsables de los equipos que lideran la implantación. Todos sin discusión han coincidido en que sin un decidido y claro impulso político estas medidas son difícilmente asentables. Sin ese impulso se puede caer en el vicio del reiterado proceso efímero que, cual Guadiana, aparece esporádicamente y termina molestando al empleado público porque sabe que ese proceso, que se le anuncia como esencial, será flor de un día. Ya lo ha visto muchas veces pasar como para que le genere confianza un nuevo intento. Los más antiguos han vivido demasiadas experiencias piloto de todo tipo que le aportan un trabajo extra que finalmente no consolida. Por otro lado, las experiencias piloto de por sí cansan, pero si además, no generan ningún tipo de efecto proyectan una imagen de esterilidad, de pérdida de tiempo, demasiado intensa. Podríamos afirmar que la modernización que no se asienta y que no provoca efecto alguno estorba.

Varios responsables nos manifestaron que los procesos se estaban pudiendo llevar a cabo siempre que no molestasen mucho. En las instancias políticas se tiene cierto reparo a las reacciones adversas que el empeño evaluativo pueda generar. *“Lo último que quiere un responsable político es crearse él solito nuevos problemas”*. En este sentido, los cambios de responsables debilitan. Ello nos llevaría a colegir que la evaluación del desempeño hoy es percibida más como el empeño personal de un directivo público que apuesta por ella que como una política de personal para las administraciones públicas.



Parece claro, a tenor de las respuestas, que todos coinciden en la necesidad de que sea una decisión gubernamental la que asuma ese reto, lo mantenga en el tiempo y lo lleve a su consolidación. Bajo el paraguas de un gobierno que apueste con solidez por la medida todo será más fácil y, en pocos años, el instrumento evaluativo será ágil, eficaz y útil. Los entrevistados parece que no ven ese escenario en el horizonte próximo.

Variable escenario económico

Hay dos visiones opuestas sobre la incidencia del contexto económico en las iniciativas de cambio. La primera defiende que para acometer cualquier cambio estructural o modernizador en los procesos es imprescindible un escenario de bonanza económica puesto que ello dota de la viabilidad económica suficiente para invertir tanto en los medios necesarios para implementar la evaluación —programas informáticos, asesoramiento y formación de los evaluadores, etc. —, como en las gratificaciones retributivas que puedan ir asociadas a su resultado. La segunda visión aboga por la crisis como momento más propicio para actuar como detonante del cambio. La organización debe cambiar las obsoletas dinámicas incrementalistas que no sólo suelen carecer de lógica racional, sino que además, ya no pueden ser sufragadas. El empleado tiende a ser más consciente de la necesidad de optimizar los recursos públicos.

Al ahondar en estas dos lógicas para el caso de la evaluación, los datos agregados de las respuestas del cuestionario nos muestran un equilibrio absoluto. Ambas opciones reciben el mismo apoyo (50,0%). Como no podía ser de otro modo, el equilibrio agregado final es casi permanente en todos los perfiles y cruces que utilicemos; sin embargo, del análisis desagregado podemos extraer algunos ligeros matices que nos permitirán entender mejor el perfil del entrevistado que se decanta por el escenario de bonanza económica y el que ve la oportunidad en los momentos de crisis (Tablas 3 y 4).

“Un escenario de bonanza económica favorece la implementación de sistemas de evaluación del desempeño porque todas las innovaciones requieren recursos económicos” es la opción preferida por los evaluadores (58,0%), de quienes están muy satisfechos con el mecanismo evaluativo que se les aplica en su unidad/organismo (66,7%) y de quienes no lo están nada (57,9%), de quienes el sistema evaluativo les reporta retribución económica (52,4%) y de quienes ven el sistema de evaluación del desempeño necesario, pero imposible (63,2%). Como el propio enunciado de la pregunta argumentaba, parece claro que estamos ante quienes esperan del mecanismo evaluativo dinero; pero no porque las innovaciones requieran recursos económicos, sino porque esperan un complemento de productividad o porque prefieren asumir su responsabilidad pudiendo premiar.

Tabla 3.- Mejor momento económico para evaluar según el rol en el proceso evaluador

Mejor momento para iniciar la evaluación	Rol				Total	
	Evaluador		No evaluador			
	n	%	n	%	n	%
Bonanza económica	29	58,0	20	42,6	49	50,5
Crisis económica	21	42,0	27	57,4	48	49,5

Fuente: Elaboración propia.

Quienes apuestan por esperar a ‘las vacas gordas’, consideran que la primera razón que se esconde tras la evaluación es acatar con lo que dispone el EBEP. Entendiendo el cumplimiento como finalidad y fin, sin más intención. Convirtiendo la evaluación en un mero trámite (51,0%). Responden al perfil más tradicional que vincula el mando con el dominio técnico de la materia (80,9%). Aun cuando aceptan tener claros sus objetivos (68,8%), consideran que los mecanismos de medición son insuficientes (63,3%). Además de ser los que más acusan los imprevistos que distorsionan su planificación (72,9%). Seguramente por ello, son los más insatisfechos con el mecanismo actual (69,4%). Excluida la búsqueda de un trabajo estable, que es común a ambos grupos, la segunda razón para ingresar en la Administración que más

apoyo recibe es, en igual porcentaje (20,4%), la estabilidad económica y la conciliación. Es un grupo más joven que el que apuesta por la crisis. El 69,4% tiene entre 35 y 54 años. Y por razones cronográficas evidentes, acumulan menos trienios que el otro subgrupo; el 55,1% tiene más de 20 años de antigüedad. Por tanto, si nuevas promociones no entran con valores distintos, en un futuro cercano los empleados serán recelosos ante las dificultades y sólo se verán motivados a modernizarse cuando la situación sea boyante. Es un grupo más cómodo que busca la estabilidad y, en todo caso, no desdeñan incrementos retributivos

Tabla 4.- Mejor momento económico para evaluar según la necesidad y posibilidad de la evaluación

Mejor momento para iniciar la evaluación	Necesidad y posibilidad de la evaluación						Total	
	Necesaria y posible		Necesaria pero imposible		Innecesaria aunque posible			
	n	%	n	%	n	%	n	%
	Bonanza económica	28	44,4	12	63,2	6	50,0	46
Crisis económica	35	55,6	7	36,8	6	50,0	48	51,1

Fuente: Elaboración propia.

“Una crisis económica favorece la implementación de sistemas de evaluación del desempeño porque el empleado es más consciente de la necesidad de optimizar los recursos públicos” es, en cambio, la opción de los evaluados (58%), de los que no ven muy probable que el sistema planteado se consolide (62,5%), de los que están viviendo el proceso evaluativo sin impacto económico alguno en sus sueldos (62,5%) del que tiene a desconfiar en el resto de las personas (59,1%) y de los que consideran la evaluación necesaria y posible (55,6%).

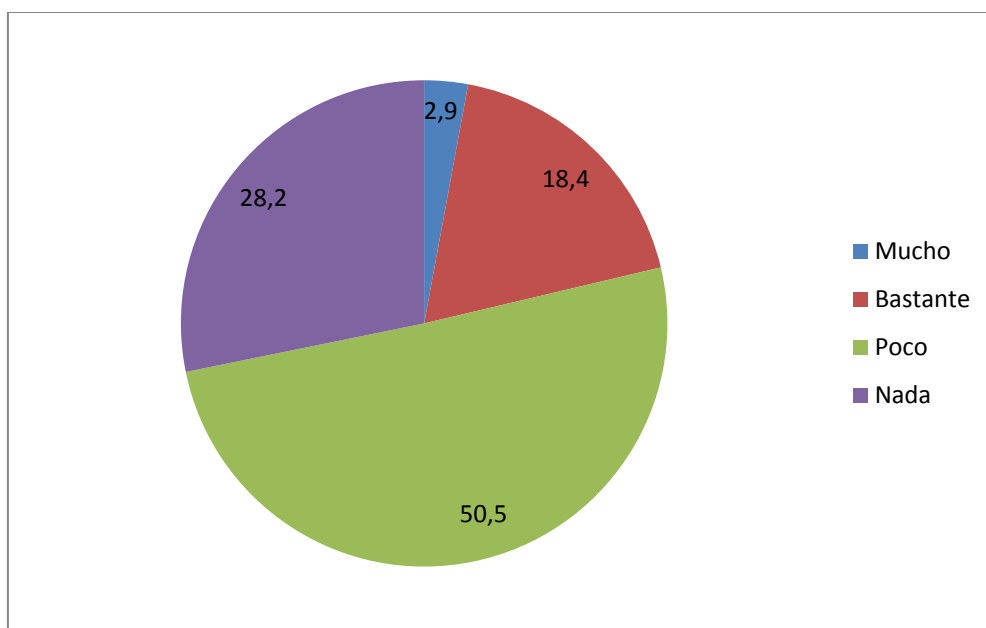
Quienes entienden que la necesidad agudiza el ingenio, que una crisis es una oportunidad para mejorar, sí vinculan la evaluación con el reparto del complemento de productividad. Relacionan crisis con necesidad de eficiencia —el 32,7% cree que la ED

contribuye bastante a mejorar su eficiencia—, por tanto entienden que se persiga potenciar la productividad. Consideran que sus mandos se preocupan de su bienestar (69,4%); y también por su rendimiento. El rendimiento es una preocupación reconocida por ambos subgrupos, pero quienes apuestan por reformar en períodos de crisis sostienen que este interés por el rendimiento es “mucho” en un 20,4%. Son rotundos al afirmar que tienen los puestos bien definidos (83,7%). Es un colectivo que busca retos, confiesa como segunda motivación para entrar en la Administración —la primera sabemos que, para todos, es lograr un trabajo estable— la búsqueda de desarrollo profesional (28,6%). Finalmente, constatamos que es un colectivo algo mayor que el otro que analizamos. El 73,7% tiene una edad entre 45 y 64 años; y consecuentemente reúne a los empleados con mayor antigüedad, el 69,4% tiene más de veinte años de currículum. Esto no es motivo de gozo, puesto que quienes más entienden la crisis como reto, se jubilarán antes. En este colectivo masculinizado (65,3%) se cobijan los únicos participantes que manifiestan no tener estudios superiores. Es un grupo más osado, más abierto a los cambios y sin reparos a enfrentarse a procesos de cambio. Por su edad podría pensarse ‘que las han visto de todos los colores’ y la incertidumbre de una innovación no les atenaza

Variable escenario social

Existe en el imaginario social el cliché del empleado público ocioso e indolente. Este recelo del buen desempeño del funcionario español es lo que Del Pino (2004) ha definido como ‘burofobia’. Cabe suponer que si la ciudadanía conociera una iniciativa que evalúa este desempeño, su opinión respecto del funcionariado podría mejorar. Se trataría de una medida que, en pro de la transparencia, mejoraría la rendición de cuentas. Pero, en cambio, los empleados encuestados no lo ven así (Gráfico 1). No creen que la medida evaluadora que se está implementado, o se ha implementado, con el Plan experimental pueda contribuir a mejorar la opinión de la ciudadanía.

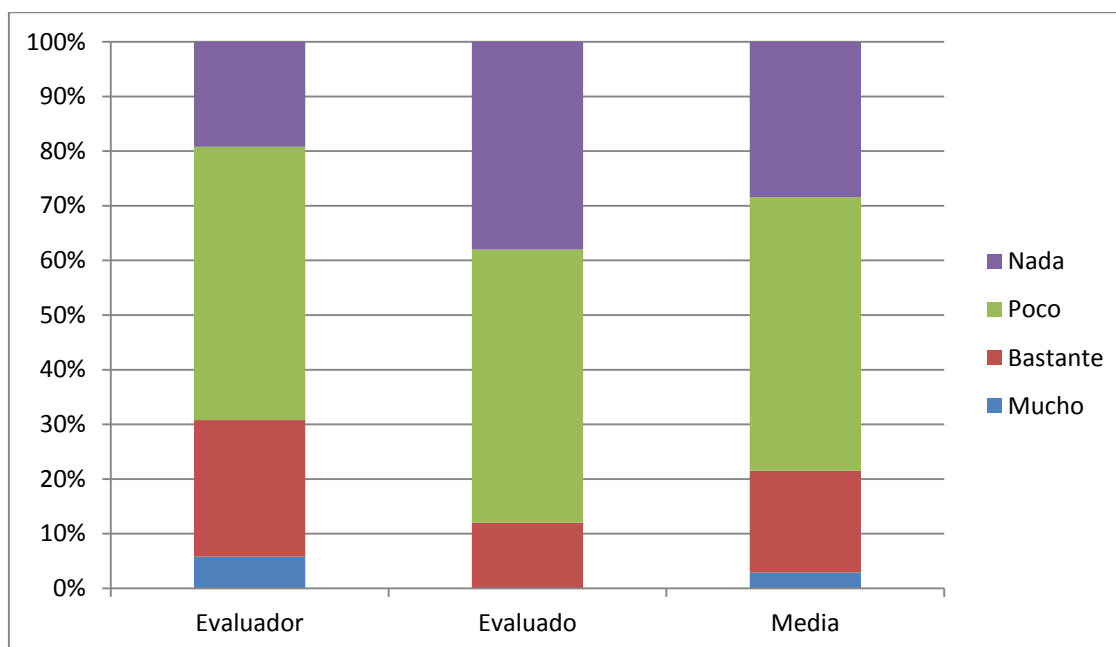
Gráfico 1.- *La evaluación del desempeño puede contribuir a mejorar la opinión ciudadana sobre los funcionarios.*



Fuente: Elaboración propia.

La percepción es algo más positiva entre los evaluadores que entre los evaluados (Gráfico 2). Ambos responden como primera opción que la contribución sería poca, y en igual porcentaje (50,0%). Pero los evaluadores responden como segunda opción “bastante” (25,0%) mientras que los evaluados se inclinan por responder que “nada” (38,0%). Si lo reducimos a dos opciones —contribuye o no contribuye—, el “nada” y el “poco” acumulan el 69,2% de los evaluadores —frente al 78,7% de la media— y llega al 88,0% de los evaluados. Esto nos colocaría ante una dualidad interpretativa: o bien los evaluados creen, en líneas generales, que las dinámicas evaluativas no sirven en modo alguno para mejorar la imagen del empleado público en la opinión pública, o bien lo que no sirve es el modelo concreto que se está aplicando. Dado que la pregunta concretaba explícitamente “¿Hasta qué punto considera usted que experiencias de evaluación del desempeño, como la que se está llevando a cabo en su unidad, pueden contribuir a mejorar esa opinión de la ciudadanía?” resulta obvio que estamos ante la segunda opción. Algo que se ratifica cuando les preguntamos por qué razón creen que se ha decidido evaluar y, de las siete opciones que se les ofrecen, la mitad de los evaluados dicen que se trata de un mero trámite.

Gráfico 2.- *La evaluación mejora la opinión ciudadana según rol en el proceso evaluativo.*



Fuente: Elaboración propia.

El análisis desde otras perspectivas nos ofrece más datos que esclarecen porqué se entiende que el experimento evaluativo que se ha llevado a efecto no ayudará a mejorar la imagen pública. De hecho, entre los insatisfechos con el modelo implementado, la idea de que el sistema implementado no colaborará a prestigiar la función pública llega al 86,6%. Igualmente creen que el sistema aplicado no contribuirá a restañar la imagen pública, un 93,3% de los que creen que el sistema no consolidará, un 82,4% de los que el sistema no les ha supuesto impactos económicos y un 100% de los que creen que a la hora de confiar en las personas uno nunca es lo bastante prudente.

Si lo que buscamos es conocer quién son el 21,3% que creen que el sistema evaluativo propuesto puede contribuir a mejorar la imagen, observamos que todos ellos creen que la evaluación del desempeño es necesaria y posible. Lo cual nos lleva a afirmar que en el momento en que el empleado público estima la evaluación o innecesaria o imposible no acierta a ver sus potenciales impactos positivos sobre la opinión pública. Igualmente un 77,2% son evaluadores, un 86,4% tienen un sistema



evaluativo que les genera réditos económicos —complementos de productividad— y un 85,7% creen que el sistema actual se consolidará.

En definitiva, el impacto que sobre la imagen social del empleado público se le otorga a la evaluación del desempeño por parte de los entrevistados está muy vinculado al mecanismo utilizado, a cómo se percibe el instrumento evaluativo en concreto aplicado, a sus consecuencias sobre el empleado público y a cómo se valora su viabilidad futura. No existe una respuesta abstracta, conceptual que rechace la evaluación como vía de atemperar la burofobia, sino que, según se juzga el concreto medio utilizado se le confieren, o no, esas potencialidades. En definitiva, dado que los que tienen una imagen positiva del instrumento evaluativo son los que más capacidad de impacto social le otorgan, todo apunta a que un sistema evaluativo que sea capaz de concitar mayor consuno entre los evaluados será también percibido como una palanca de cambio de la imagen social.

DIMENSIÓN ACTORES.

Hemos diferenciado cuatro actores relevantes en la ED: (i) políticos, (ii) directivos, (iii) mandos intermedios y (iv) empleados públicos. Consideramos como personal político los órganos superiores de la Administración General del Estado, y como personal directivo a los órganos directivos en los términos que se establecen en el artículo 6 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE)³. Tiene la consideración de mando

³ Artículo 6. Órganos superiores y órganos directivos.

(...)

2. En la organización central son órganos superiores y órganos directivos:

A) Órganos superiores:

- a) Los Ministros.
- b) Los Secretarios de Estado.

B) Órganos directivos:

- a) Los Subsecretarios y Secretarios generales.
- b) Los Secretarios generales técnicos y Directores generales.

c) Los Subdirectores generales.

intermedio aquella persona que ocupa un puesto de jefatura o que realiza las funciones de jefe de equipo y que ha sido designado como evaluador. Y nos referimos como empleados públicos al conjunto de evaluados que no deben asumir el rol de evaluador.

Variable político.

Plantear un cambio organizacional profundo sin la implicación del más alto estamento político, el ministerial, es inconcebible. Y esa implicación no se percibe en ninguna de las unidades estudiadas. Una de ellas acumula un 75,0% de personas que responden que el ministro tiene ninguna implicación —100% si agregamos “poca” y “ninguna”—, dos unidades acumulan porcentajes del 60,0% en esa opción y la cuarta se queda en un 36,4%. En conjunto, el 84,3% niegan esa implicación; el 55,4% optan por ninguna y el 28,9% por poca.

Si en primera línea no se consigue la implicación deseada, ésta es ineludible para la segunda línea, la más próxima a la decisión política en materia de recursos humanos: la Secretaría de Estado. Los resultados no son mucho más optimistas, ahora el 81,0% no perciben implicación resaltable del Secretario de Estado. Si nos centramos en la unidad que más penalizaba la implicación del ministro, ahora es un 55,6% quien responde que la implicación es también nula —77,8% si agregamos “poca” y “ninguna”.

Como vemos en la Tabla 5, la percepción desfavorable es sensiblemente superior entre quienes desempeñan el rol de evaluador. El 85,8% de los evaluadores y el 79,6% de los evaluados consideran insuficiente la implicación ministerial. Y ello es especialmente grave cuando el 52,0% de los primeros consideran esta implicación como “bastante” o “muy” necesaria para que la ED sea exitosa.

3. En la organización territorial de la Administración General del Estado son órganos directivos tanto los Delegados del Gobierno en las Comunidades Autónomas, que tendrán rango de Subsecretario, como los Subdelegados del Gobierno en las provincias, los cuales tendrán nivel de Subdirector general.

4. En la Administración General del Estado en el exterior son órganos directivos los embajadores y representantes permanentes ante Organizaciones internacionales.

Tabla 5.- Implicación de los responsables políticos según el rol en el proceso

Implicación del político*		Rol				Total	
		Evaluador		No evaluador			
		n	%	n	%	n	%
Percibida	Ninguna	21	54,6	22	50,0	43	52,2
	Poca	12	31,2	13	29,6	25	30,3
	Bastante	6	14,3	7	14,8	12	14,6
	Mucha	0	0,0	3	5,7	3	3,0
Esperada	Ninguna	15	30,0	15	30,0	30	30,0
	Poca	9	18,0	14	28,0	23	23,0
	Bastante	17	34,0	10	20,0	27	27,0
	Mucha	9	18,0	11	22,0	20	20,0

* Se ha calculado la media de las valoraciones de ministros y secretarios de estado.

Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados no sólo esperan la implicación de los responsables políticos, confían que se mantengan firmes y concedan a sus directivos el plazo necesario para que el proyecto se consolide. Se percibe con mayor intensidad entre los evaluadores; no en vano son quienes deben soportar los inconvenientes de la evaluación. Un 59% de los evaluadores esperan que los políticos sean constantes en su apoyo (“nada” en un 26,5%, “poco” en un 24,5%, “bastante” en un 32,7% y “mucho” en un 16,3%). En cambio, entre los empleados sin responsabilidad en la evaluación el 60,0% no consideran necesaria la constancia del apoyo político (32,0% “nada”, 28,0% “poca”, 22,0% “bastante” y 18,0% “mucho”).

Entre los entrevistados en profundidad hay unanimidad en que sin la iniciativa sostenida de los máximos responsables políticos de sus áreas es difícil permitir que consolide el proceso evaluativo. No suelen tener paciencia suficiente para que el procedimiento cuaje. En varias ocasiones se nos comentó la paradoja que suponía que el impulsor del mecanismo evaluativo de este Plan experimental no pueda seguir en su unidad desarrollando la tarea evaluativa. En este sentido, hasta cuatro entrevistados nos refirieron como fue el decidido impulso de su máximo responsable político el que

consiguió implantar con éxito el proceso evaluativo y, como permitió la consolidación del procedimiento y crear una mínima cultura evaluativa en la organización el que el siguiente responsable político ‘dejase hacer’ en vez de paralizarlo todo, como suele ser lo normal.

Variable directivo.

El rol de directivo los asumen distintos cargos según la unidad a la que se interpela⁴. Para la unidad MAGRAMA y la unidad MINHAP serán sus directores generales; para FEGA tendrá tal consideración su presidente y su secretaría general, y para TPFE el presidente y el director-gerente. A este nivel jerárquico sí se le reconoce implicación en la implantación; pero salvo un caso, no muy intensa. A los directores generales entre el 50,0% y el 60,0%. El presidente del TPFE obtiene un porcentaje similar, el 50,0%. En cambio, la presidencia del FEGA obtiene un reconocimiento máximo, el 86,9%; porcentaje que acumula el 44,3% de personas que le atribuyen “bastante” implicación y un 42,6% que le reconoce “mucha” implicación.

⁴ Artículo 5. Real Decreto 122/2015, de 27 de febrero, por el que se aprueba el estatuto de la entidad de derecho público Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo

Órganos de dirección y firmeza de sus actos.

1. La entidad Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo tendrá como máximos órganos de dirección los siguientes:
 - a) El Presidente.
 - b) El Consejo de Administración.
 - c) El Director-Gerente.

Artículo 4. Real Decreto 1441/2001, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Fondo Español de Garantía Agraria.

Estructura.

Al frente del Organismo autónomo habrá un Presidente con rango de Director general, que será nombrado y separado por Real Decreto, acordado en Consejo de Ministros, a propuesta del Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación.

3.3. Del Presidente del FEGA dependen los siguientes órganos con nivel de Subdirección General:

- 4.a) Secretaría General

Tabla 6.- Implicación de los directivos según el rol en el proceso.

Implicación del directivo*		Rol					
		Evaluador		No evaluador		Total	
		n	%	n	%	n	%
Percibida	Ninguna	2	4,2	6	12,8	8	8,4
	Poca	8	16,7	8	17,0	16	16,8
	Bastante	20	41,7	18	38,3	38	40,0
	Mucha	18	37,5	15	31,9	33	34,7
Esperada	Ninguna	2	3,9	10	20,0	12	11,9
	Poca	12	23,5	11	22,0	23	22,8
	Bastante	22	43,1	17	34,0	39	38,6
	Mucha	15	29,4	12	24,0	27	26,7

* Se ha considerado las respuestas a la pregunta 10 para el FEGA y el TPFE, y a la 11 para MAGRAMA y MINHAP.

Fuente: Elaboración propia.

En la línea de lo observado para el caso de los actores políticos, la percepción de los niveles de implicación de los directivos es similar entre evaluadores y evaluados (Tabla 6), y además elevada (79,2% de los evaluadores y 70,2% del resto de empleados). En cambio, las tendencias se rompen en el resto de perspectivas a analizar. Así, la percepción “esperada” no es superior a la “percibida” y la constancia es requerida en parámetros similares —recordemos que para el caso de los políticos: se percibía poco, se esperaba más y se reclamaba menos constancia.

Entre los evaluadores se espera implicación de los directivos por parte de un 72,5% y un 74% les reclama constancia. En cambio entre los evaluados espera su implicación un 58% y le reclama constancia un 60%. En definitiva, los mandos intermedios sienten mucho más próximos a los directivos y esperan de ellos un apoyo y constancia intensos que permita el éxito del proceso y no les coloque a ellos en desamparo ante los evaluados.

Variable mando intermedio.

Los sistemas de evaluación que no externalizan la valoración son dependientes de la efectividad del evaluador. El evaluador interno suele ser el jefe de unidad. Éste en su responsabilidad como líder de equipo no puede rehuir el rol de evaluador. No obstante, hay diferencias en la importancia del papel atribuido a este rol. Así, en aquellas unidades donde la evaluación del desempeño no tiene consecuencias económicas se considera que la implicación y la constancia en la implementación de la evaluación es más relevante que en aquellas en las que sí que las tiene. En ellas es importante la implicación de los mandos intermedios para un 94,1% —64,7% “bastante” y 29,4% “mucho” —; y respecto de la necesidad de constancia un 88,2% —70,6% “bastante” y 17,6% “mucho”. En las unidades en las que la evaluación del desempeño sí tiene repercusiones económicas los valores de importancia de la implicación son también altos, pero menores (76,5% —49,4% “bastante” y 27,1% “mucho” — y 75,0% —46,4% “bastante” y 28,6% “mucho” —, respectivamente).

Tabla 7.- Importancia de la implicación y la constancia del mando intermedio según el rol en el proceso.

Participación del mando intermedio		Rol					
		Evaluador		No evaluador		Total	
		n	%	n	%	n	%
Implicación	Ninguna	1	2,0	4	8,0	5	5,0
	Poca	9	17,6	7	14,0	16	15,8
	Bastante	27	52,9	25	50,0	52	51,5
	Mucha	14	27,5	14	28,0	28	27,7
Constancia	Ninguna	1	2,0	4	8,0	5	5,0
	Poca	8	16,0	10	20,0	18	18,0
	Bastante	29	58,0	21	42,0	50	50,0
	Mucha	12	24,0	15	30,0	27	27,0

Fuente: Elaboración propia.

La implicación y constancia del mando intermedio es reclamada tanto entre evaluadores como entre evaluados (Tabla 7). Los primeros consideran la implicación bastante (52,9%) o muy importante (27,5%); acumulando por tanto, un 80,4% de entrevistados que creen importante la implicación del mando intermedio. Y un 72% de este mismo colectivo les reclama constancia en la aplicación —58,0% “bastante” y el 24,0% “mucho”. Si miramos los evaluados no hay diferencias sustanciales, un 78% les reclama implicación —“bastante” 50% y “mucho” un 28%-, y un 72% constancia—42% “bastante” y el 30%, “mucho”.

Lo primero que debemos preguntarnos es cómo este mando asume su condición de evaluador. El 71,2% considera que su rol de evaluador es intrínseco a su condición de jefe de equipo. Pero son menos (55,1%) los que se sienten cómodos en este rol. Entre aquellos que asumen su rol de evaluador la comodidad es superior (52,9%) que entre quienes no lo asumen (26,7%). Vemos que ejercer conscientemente la dirección de equipos contribuye a sentirse más cómodos en su responsabilidad en la evaluación. Sin embargo, sólo el 40,4% afirma haber recibido formación en técnicas de dirección de equipos. Quienes han recibido este tipo de formación reafirman su condición de líderes de equipo (76,2%), pero contribuye “poco” a incrementar la comodidad con su rol de evaluador (52,4%). Por otra parte, el 50,0% ha recibido formación específica para ser evaluador. Estos también muestran más reconocimiento de su condición de líder (73,1%), y en menor grado se sienten cómodos con su rol (57,7%).

Tabla 8.- Actitud del evaluador según el rol en el proceso

Opciones	Rol				Total	
	Evaluador		No evaluador			
	n	%	n	%	n	%
Poco críticos para evitar conflictos	46	88,5	33	70,2	79	79,8
Críticos sin temor a conflictos	6	11,5	14	29,8	20	20,2

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, debemos ver cómo valora el ejercicio de su rol. Abrumadoramente reconocen asumir una evaluación poco crítica (Tabla 8). Así, lo

afirman los evaluadores (88,5%); y lo hacen en un porcentaje superior al que lo hacían los evaluados (70,2%). Pero es que además, cuando se les pide que valoren la objetividad con la que se realiza la evaluación mediante una escala de 1 a 5, en donde el 1 representa la máxima subjetividad y 5 la máxima objetividad, se buscan valores medios. Sin embargo, merece la pena destacar que no existe un punto medio entre la objetividad y la subjetividad. En el fondo, el valor tres no se puede leer como “ni objetivo ni subjetivo”, sino que la interpretación racional es que existe subjetividad, que reconocerlo no es del todo agradable y que, seguramente, no es extrema. En general, tanto evaluadores como evaluados perciben una menor objetividad con carácter general que la que ellos experimentan —activa o pasivamente—. Así, los evaluadores dan una puntuación media de 3,19 a la objetividad de los evaluadores de su unidad, y la incrementan hasta 3,42 cuando valoran su objetividad como evaluadores. Lo mismo sucede con los evaluados, que valoran en 2,98 la objetividad de los evaluadores de su unidad, pero que aprecian en 3,16 la objetividad con la que son evaluados ellos. Parece que se trata del cinismo que hemos aventurado o, en todo caso, de prejuicios que luego no se ven ratificados.

En cualquier caso, la subjetividad no tiene porqué comportar arbitrariedad; aunque sin duda la favorece. Resulta evidente que todo procedimiento de evaluación del desempeño comportará algún trazo de subjetividad y por ello medias que se aproximen al 4 entrarían dentro de la objetividad esperable, pero valores de tres raspado o incluso por debajo no son un buen indicador, siempre y cuando, como presuponemos, se entienda que cuanto más objetiva sea la evaluación mejor será.

¿Son los evaluadores más objetivos cuando su valoración conlleva consecuencias económicas para el evaluado? Los evaluadores consideran que, en general, así es. En estas unidades la valoración media de la objetividad es superior (3,22) que en las unidades en las cuales la evaluación no tiene consecuencias (3,00). Pero cuando se refieren al resultado concreto de la evaluación que ellos han realizado, la tendencia se invierte; se reconoce una objetividad de media 3,39 en las unidades con efectos retributivos y una media de 3,67 en las otras. Es decir, el evaluador que evalúa sin impactos económicos, tiene una mejor valoración sobre sí mismo que el que sí que genera repercusiones monetarias. Parece obvio que esa responsabilidad pesa.

Tabla 9.- Valoración de la objetividad del evaluador según rol en el proceso y según los efectos económicos de la evaluación

Rol	Tipo de evaluación del desempeño	Objetividad evaluadores*	
		En la unidad	En su caso
Evaluador	Con efectos retributivos	3,22	3,39
	Sin efectos retributivos	3,00	3,67
No evaluador	Con efectos retributivos	2,92	3,10
	Sin efectos retributivos	3,20	3,40

*Valor medio de las respuestas en una escala en la que 1 es máxima subjetividad y 5 máxima objetividad.

Fuente: Elaboración propia.

Si ponemos el foco en cómo perciben los evaluados, ésta siempre es de mayor objetividad en las unidades en las que la evaluación del desempeño no comporta efectos retributivos (Tabla 9). En éstas, para los empleados la objetividad se sitúa en el 3,20 en el global de la unidad y en el 3,40 para su caso concreto. Valores superiores a los que observamos en las unidades en las que sí hay efectos: 2,92 de media para la unidad y 3,10 de media para su evaluación particular. Parece claro que el empleado público evaluado con repercusiones económicas está menos satisfecho con la objetividad del mecanismo que lo premia o no.

Finalmente, nos fijaremos en algunas características que se le atribuyen al mando intermedio. Los encuestados consideran que éstos se preocupan del bienestar de su equipo (61,1%) —bastante el 45,6%. Y en mayor porcentaje (72,9%) que se preocupan del rendimiento de su equipo —bastante el 58,3%. Por lo tanto, hay un 10,8% que presume que los mandos se preocupan más por el rendimiento (72,9%) del equipo que por su bienestar (62,1%).

Por otro lado, en el eterno dilema entre optar por un jefe conocedor de la materia o un buen conductor de equipos se suele requerir, claro está, que acumule ambas características. Pero probablemente es un ideal. Por ello les hicimos optar entre ambas posibilidades, pero matizando entre lo que deseaban y lo que observaban. El resultado es que, si bien el 54,6% considera prioritaria la capacidad de dirigir equipos, sólo el 28,9% cree que esa competencia es mayoritaria en su entorno. Como vemos en

la Tabla 10, para quienes la cualidad deseada es el dominio de la técnica hay grandes posibilidades de que sus expectativas se vean satisfechas. De hecho, un 86,4% de ellos perciben que sus deseos coinciden con su realidad. En cambio, sólo el 41,5% de quienes consideran que la dirección de equipos debería ser prioritaria consideran que ese es el escenario dominante en su entorno. Es decir, sólo un 22,7% del total de los entrevistados desea y observa la dirección de equipos como principal cualidad de los mandos intermedios.

Tabla 10.- *Cualidad prioritaria (observada y esperada) del mando intermedio*

Cualidad observada	Cualidad esperada					
	Dominio técnica		Dirección equipos		Total	
	n	%	n	%	n	%
Dominio técnica	38	86,4	31	58,5	69	71,1
Dirección equipos	6	13,6	22	41,5	28	28,9
Total	44	45,4	53	54,6	97	100

Fuente: Elaboración propia.

Analizado según el rol que se juega en la evaluación vemos una diferencia significativa. Los evaluadores consideran que los mandos (ellos) se preocupan “bastante” del bienestar de su equipo (69,3%). En cambio, los evaluados reconocen ese “bastante” en un 56,0% de los casos. La diferencia es menor cuando preguntamos sobre el interés por el rendimiento de la unidad que manifiestan los mandos. Entre los evaluadores el 63,5% lo suscriben “bastante” y el 11,5% “mucho”. Por su parte, los evaluados responden que “bastante” en un 54,0% y que “mucho” en un 18,0%. Vemos por lo tanto, que el interés por el rendimiento es reconocido en un porcentaje similar entre evaluadores (75,0%) que entre evaluados (72,0%).

Los evaluadores muestran una intensidad ligeramente superior por reclamar, a los mandos de unidad, competencias en dirección de equipos (57,7% de evaluadores y



50,0% de evaluados). A la vez que reconocen que esta cualidad no es la dominante entre los mandos en un porcentaje mayor (29,4%) que los evaluados (26,7%).

¿Son los evaluadores con formación en dirección de equipos los que más aprecian esta cualidad? Sí, el 76,2% de los evaluadores que han recibido esta formación se inclina por la dirección de equipos como principal cualidad. Otro colectivo que se inclina sensiblemente por esta característica son los evaluadores que han recibido formación como tales (65,4%). Como era de esperar, los evaluadores que no han recibido formación como directivos son los que más se inclinan por el dominio técnico en detrimento de las habilidades en dirección de grupos humanos, como condición prioritaria para ocupar una jefatura; pero no de un modo muy acusado (54,8%).

Todos estos datos se han visto corroborados en las entrevistas en profundidad. Así, afirmaciones como: "La evaluación obliga al jefe a ser jefe", "Percibíamos más miedo en los evaluadores que en los evaluados". "Los evaluadores tienen miedo a que se les haga el vacío". "Es la figura que soporta la carga de la evaluación" son una buena muestra de la responsabilidad que recae sobre el mando intermedio y la necesidad imperiosa, pese a que no sea lo más apreciado y valorado, de poseer habilidades en la conducción de grupos humanos. Es indiscutible que el dominio técnico no sólo es una buena cualidad, es una necesidad; pero entendemos que la capacidad de dirección de equipos debería ser una premisa, máxime si se quiere llevar a término un sistema de evaluación del desempeño en la administración pública. El miedo a quedar mal con un subordinado, a crear tensiones y problemas, a generar incómodas enemistades por valorar a alguien está presente en muchos evaluadores.

Por otro lado, como se nos advertía por parte de un entrevistado, "los evaluadores más jóvenes, universitarios, y que entran ahora a la Administración pública se implican más en el rol de evaluador". No se trataba, como nos explicó, de que la juventud sea un bálsamo que todo lo solventa, sino que proceden de un modelo universitario en el que la evaluación de quienes les han formado es una cotidianeidad y por lo tanto han integrado en su cultura estos procesos, y tienen además, un entorno social generacional en el que la empresa no quiere líderes que no sepan liderar, aunque sepan mucho de lo suyo. Del mismo modo que nos resulta difícil concebir un locutor de radio con voz aguda y estridente, debería resultar anómalo un jefe de unidad que no

tenga el atributo de liderar. En el ámbito privado la capacidad de liderazgo, que se forma –no lo olvidemos-, es inherente a la jefatura y luego el mejor o peor dominio de las técnicas y los conocimientos permiten progresar más o menos. Resulta inconcebible un jefe que no sepa liderar y al que le suponga un abismo tener que tomar decisiones incómodas, aunque necesarias para su unidad. En cambio, los datos apuntan a que en el ámbito público el mando que no sepa liderar es lo que predomina y para este perfil ser evaluador es una complicación.

Variable empleado.

Si en los evaluadores nos preocupaba cómo enfocaban su rol. Las reticencias que mostraban a ligarlo a su condición de líderes de un equipo; la tendencia a evitar conflictos soslayando la rigurosidad de la evaluación; etc. En los evaluados nos interesa ver si comparten la necesidad de la evaluación y para qué creen que se les propone.

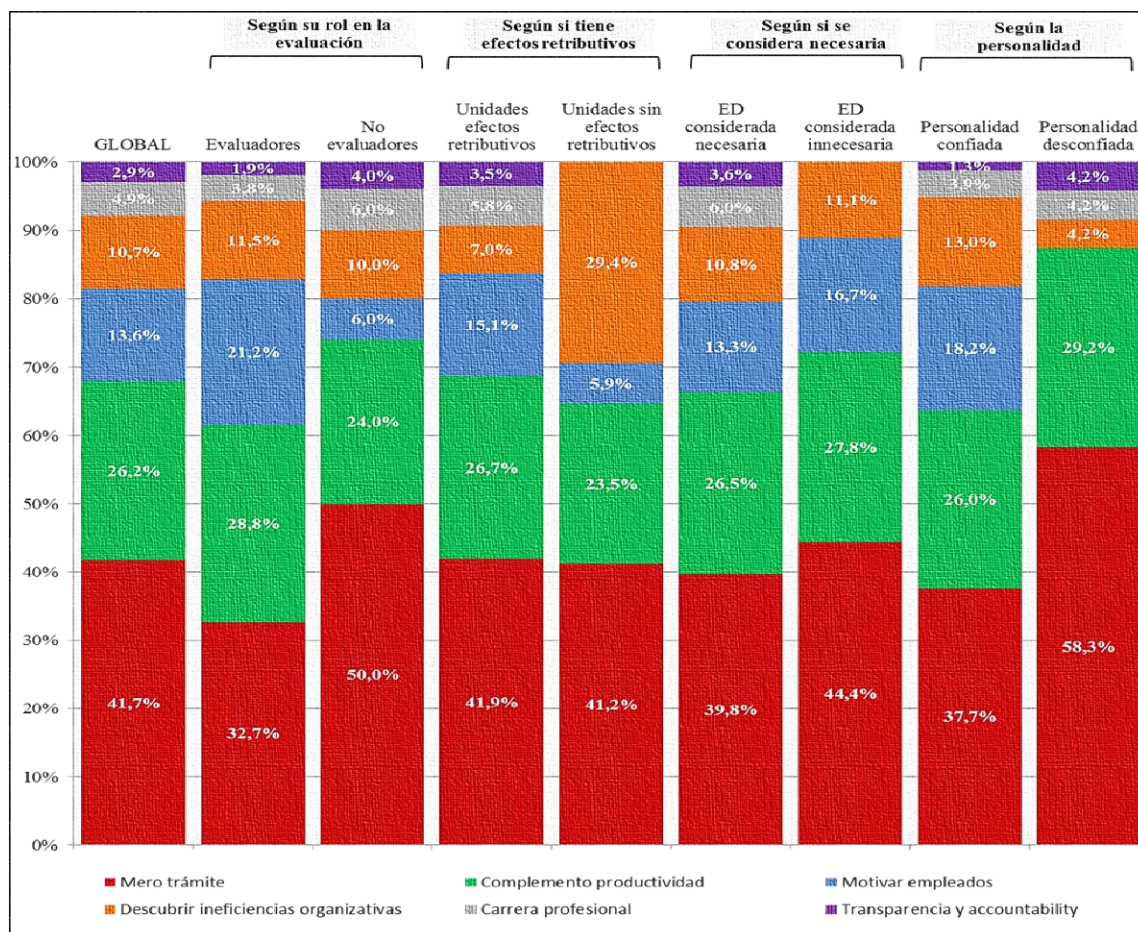
Hemos visto que el 82,2% de los encuestados considera la evaluación necesaria. Pues bien, entre los evaluados este porcentaje crece hasta el 85,7%. Quieren, por tanto, ser evaluados. Sin embargo, la satisfacción (30,6%) es menor al del conjunto de encuestados (38,5%). Una posible explicación para esta brecha —algo que reclaman muchos pero que satisface a pocos— sea cuál consideran que es la finalidad que persigue el actual sistema evaluativo (Gráfico 3). Existe un ranking global encabezado por quienes consideran que la evaluación está siendo un mero trámite (41,7%), seguido por los que ven un criterio objetivo para distribuir el complemento de productividad (26,2%), por quienes lo entienden como un elemento de motivación (13,6%), por quienes creen que sirve para detectar ineficiencias organizativas (10,7%), por quienes lo entienden como mérito en la carrera profesional (4,9%) y, finalmente, por quienes lo interpretan como una medida de transparencia (2,9%). La primera posición del ranking se mantiene, con distinta intensidad, en los cruces según rol, según si la evaluación conlleva efectos retributivos, según si aprecian la necesidad o no de evaluar, y según si el encuestado es más o menos proclive a ser confiado. El porcentaje oscila desde el

58,3% que suscribe esta afirmación entre las personas con tendencia a desconfiar hasta el 32,7% de apoyo que recibe entre los evaluadores⁵. Que se considere un trámite en todos los subgrupos es sintomático. Pero lo preocupante es, especialmente, que así lo consideren aquellos que reclaman ser evaluados. Este colectivo que quiere y no obtiene cree “poco” (63,6%) que la evaluación vaya a mejorar su eficiencia o que sea útil para distribuir el complemento de productividad (también “poco” el 60,6%). Pero sobre todo dudan que los evaluadores hagan una evaluación crítica (87,9%), sin temor al conflicto, porque sospechan que a éstos les importa “poco” (45,5%) el bienestar de sus equipos. Opinión que con certeza se fundamenta en que no les reconocen capacidad para dirigir equipos; para el 51,5% esa es la competencia deseable y sólo un 27,6% la observa en su entorno. Pero sobre todo, son prisioneros de sus dudas, puesto que un modesto 51,5% la considera posible a la vez que el 81,8% alega que la reiteración de imprevisto le impide cumplir con los objetivos programados.

Por otro lado, se les ha interrogado sobre en qué grado les motivará la evaluación para desempeñar mejor sus trabajo. Mayoritariamente se considera que “poco” (57,3%). En igual porcentaje se responde que “nada” o “bastante” (20,4%). Por ello, para el 77,7% la evaluación de desempeño no es un factor de motivación. Los evaluados son más tajantes, y consideran la evaluación “nada” motivadora (62,0%) o “poco” motivadora (20,0%); lo que supone un 82,0% que niega la capacidad para motivar de la ED.

⁵ La segunda posición es compartida por todos, excepto por los empleados de aquellas unidades en las que actualmente no produce efectos, y la ocupa la justificación objetiva del complemento de productividad; para estos, la segunda posición se reserva al descubrimiento de ineficiencias organizativas. De la tercera opción, aquella que sostiene que la evaluación se realiza para motivar a los empleados, se descuelga algún colectivo. Así, según el rol, la motivación pasa a ocupar la cuarta posición, empatada en porcentaje de apoyo a la opción que la considera un mérito para la carrera profesional, y en aquellas unidades en las que actualmente la evaluación no conlleva efectos retributivos, se considera la retribución de la productividad como el tercer elemento de su ranking particular. Finalmente, para las personas con tendencia a la desconfianza la tercera posición la comparten, con idéntico porcentaje, el descubrir ineficiencias organizativas, la meritación para la carrera profesional y la transparencia y rendición de cuentas. Nadie de este subgrupo ha valorado la posibilidad de que la finalidad fuera la motivación de los empleados públicos.

Gráfico 3.- Finalidad del proceso evaluativo



Fuente: Elaboración propia

Algo más de apoyo tiene la consideración sobre si la evaluación contribuye a la eficacia del trabajo. La primera opción sigue siendo que “poco” (50,5%), y junto con los que responden que “nada” (17,5%), tenemos un 68,0% que no espera que la evaluación mejore su eficacia. Entre evaluados se acentúa esta desconfianza, acumulando hasta tres cuartas partes que estiman que la evaluación del desempeño no contribuirá a incrementar su eficacia.

Mayor es el pesimismo sobre los posibles efectos beneficiosos de la evaluación en la eficiencia. El 16,5% que no tendrá ningún impacto en su eficiencia, el 59,2% considera que “poco” y el 23,3% opina que sí que tendrá “bastante” impacto. Sumando quienes nos dicen que “nada” y quienes que “poco”, los que no esperan que la



evaluación contribuya a una mejora de su eficiencia son $\frac{3}{4}$ partes (75,7%). Entre los evaluados este escepticismo para con la eficiencia alcanza el 80,0%.

Finalmente, si hay dos efectos que cabe esperar de la evaluación de la actividad de los empleados públicos, son, sin lugar a dudas, tener un criterio objetivo para distribuir el complemento de productividad y establecer un mérito objetivo que incida en los procesos de carrera profesional. En cambio, ninguno de ellos es valorado por los encuestados. Para el primero —el referido al complemento de productividad— se aprecia la evaluación como inútil por un 75,8% y útil por el restante 24,2%. Menos respaldo todavía recibe el pretendido efecto sobre la carrera profesional que se valora inútil por el 84,5% y útil por el 15,5%.

Parece evidente que esta estructura de respuesta marca un escenario muy poco edificante de cara al presente y nada halagüeño ante el futuro. El que la evaluación del desempeño no tenga visos de impactar en la productividad, ni en la carrera son, probablemente, algunas de las explicaciones de que se perciba que la finalidad del proceso experimental acometido sea un “mero trámite”.

Como no podía ser de otro modo, las dos quintas partes que entienden que la finalidad de este sistema evaluativo experimental ha sido cubrir el expediente, un mero trámite, tienen en general, la peor de las posibles opiniones respecto de la evaluación del desempeño: el 90,5% entiende que no sirve para motivar al empleado público, el 78,6% no cree que mejore la eficacia, el 85,7% no cree que ayude a incrementar la eficiencia, el 90,5% no la ve pensada para determinar complementos de productividad y el 97,6% no aprecia que sirva para progresar en la carrera profesional. Pese a todo la buena noticia es que no se trata de un grupo atrincherado contra la dinámica evaluativa, lo que rechazan es el Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado; un 80% está insatisfecho con él. Pero en cambio, el 80% cree que la evaluación del desempeño es un procedimiento necesario.

Las novedades impregnan las estructuras a mayor velocidad por precipitación —de arriba a abajo— que por absorción —de abajo a arriba—, pero esta última es de gran necesidad para asegurar el calado hasta la médula organizativa, lo que

denominamos institucionalización. Por esta razón, por contrastado que sea el mecanismo que queremos implantar, no podemos desdeñar el papel de la participación de todos los actores, también de los empleados, en su diseño e implementación.

La demanda de participación tiene un apoyo absoluto entre los encuestados (95,1%). Pero sólo la considera satisfecha el 28,7%; existe, no obstante, un 3% que pudo haber participado pero no lo hizo por falta de tiempo. El 68,3% manifiesta que no tuvo oportunidad de participar. Y sería deseable un porcentaje más contundente de participación, pues podemos afirmar que la participación revierte en más satisfacción. Así, entre quienes participaron el 55,2% se muestran satisfechos, mientras que entre quienes no participaron la satisfacción se restringe al 25,0% (Tabla 11).

Tabla 11.- Grado de satisfacción según la participación

Satisfacción	¿Participó?*				Total	
	Sí		No			
	n	%	n	%	n	%
Ninguna	3	10,3	18	26,5	21	21,6
Poca	10	34,5	33	48,5	43	44,3
Bastante	13	44,8	17	25,0	30	30,9
Mucha	3	10,3	0	0,0	3	3,1
Total	29	29,9	68	70,1	97	100

* No hemos considerado a quienes respondieron que tuvieron la oportunidad pero declinaron por falta de tiempo.
Fuente: Elaboración propia.

Si lo analizamos según el rol evaluador, vemos que el empleado público ha podido participar, en gran parte, si hacía valer su condición de evaluador. Así, de los que participaron, el 82,8% eran evaluadores (un 47,1% del total posible de los evaluadores). Por tanto, sólo el 17,2% de los que tuvo la oportunidad de participar eran no evaluadores, lo que supone un exiguo 10,2% del total de evaluados. Como nos advertía uno de los entrevistados “No se puede hacer desarrollar la dirección por objetivos o la evaluación del desempeño formando sólo a los niveles 30. Se requiere la



complicidad y la comprensión de los empleados. Hay que construirlo de abajo a arriba.”

En nuestra opinión la información, en todos los procesos administrativos, es entendida como un elemento que trasciende las habilidades meramente técnicas. En cualquier innovación, una buena información contribuye a la formación de la cultura organizativa en los valores y hábitos que pretenda la organización. Lógicamente, para llevar a término un procedimiento tan complejo y tan necesario como la evaluación del desempeño creemos que informar es crucial, y hacerlo en tiempo y forma es un factor importante para lograr el éxito. En este estudio, el 46,5% considera que la información recibida fue suficiente y en el momento adecuado, el 8,9% que fue suficiente pero tarde, el 23,8% la considera insuficiente aunque a tiempo y el 20,8% insuficiente y tarde. Es decir, suficiente para la mitad (55,4%) y en el momento adecuado para el 70,3%; lo que manifiesta que el principal déficit ha sido de calidad informativa.

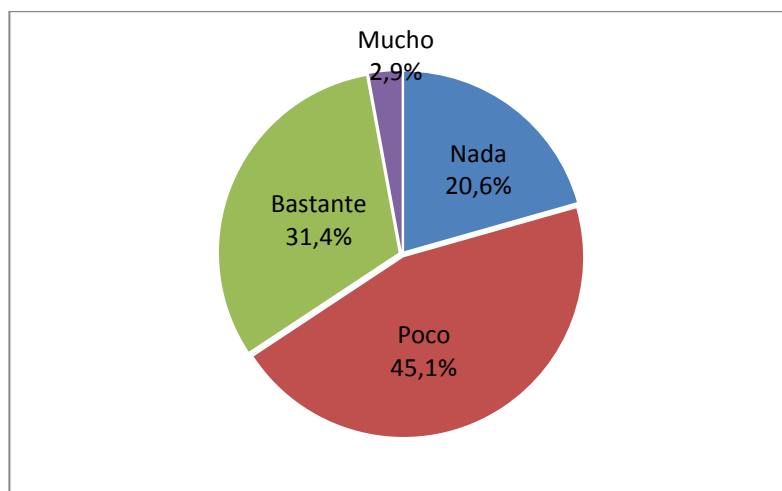
Los más conformes con el contenido y el momento elegido para informar sobre el procedimiento evaluador son los evaluadores. Un 52% entiende que la información recibida fue suficiente y a tiempo. Algo que ocurre con el 42% de evaluados. La valoración en exclusiva de la cantidad de información es apreciada adecuada en un porcentaje similar entre evaluadores y evaluados (60% de los evaluadores y el 52% de los evaluados). Mayor es el contraste al valorar la idoneidad del momento en que se les proporcionó. Este es satisfactorio para el 84% de los evaluadores, mientras que lo consideran así el 58% de los evaluados.

La participación e información entendemos que son dos elementos que, si han sido correctamente utilizados, redundan en la satisfacción global de la evaluación del desempeño y, claro está, en sentido contrario unas deficientes participación e información impactarán negativamente sobre el conjunto del sistema evaluativo.

¿Se muestran los empleados satisfechos? Mayoritariamente, no (65,7%). Al interpellarles directamente sobre la satisfacción respecto del mecanismo actual, el 20,6% nos dicen que “nada”, el 45,1% que “poco”, el 31,4% que “bastante” y un 2,9% que “mucho” (Gráfico 4). Al comprobar la insatisfacción de aquellos que eran críticos con la calidad de la información recibida y con el momento en el que se facilitó aparece una

fortísima correlación. Así, el 80,0% de los que entendían que la información sobre la ED había sido insuficiente están insatisfechos, y el 90,0% de los que la juzgaban tardía, también. Lógicamente, el 100% de los que han considerado que la información recibida ha sido insuficiente y tardía están insatisfechos con el mecanismo actual.

Gráfico 4.- *Grado de satisfacción con el mecanismo actual.*



Fuente: Elaboración propia.

De los encuestados, un 20,0% había participado en experiencias evaluativas anteriores (distinta a la actual). El recuerdo que guardan no es “nada positivo” para el 10,0%, “poco positivo” para el 50,0% y “bastante positivo” para el 40,0%. Quienes mostraron insatisfacción con el mecanismo anterior siguen insatisfechos con el actual (83,3%); digamos que es una tendencia que genera continuidad. En cambio, de los que antes estaban satisfechos, sólo la mitad siguen mostrándose satisfechos con el vigente. De los que persisten en la insatisfacción, sólo un caso ha manifestado un sentimiento vocacional por la función pública; el resto entró mayoritariamente en búsqueda de un trabajo estable o buscando facilidades para la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral. No es de extrañar que sólo el 9,0% considera que las expectativas por las que ingresó se han visto colmadas.

Si se cree en la bondad y validez del sistema, las expectativas de institucionalización deberían ser proporcionales al grado de satisfacción. Lo contrario es

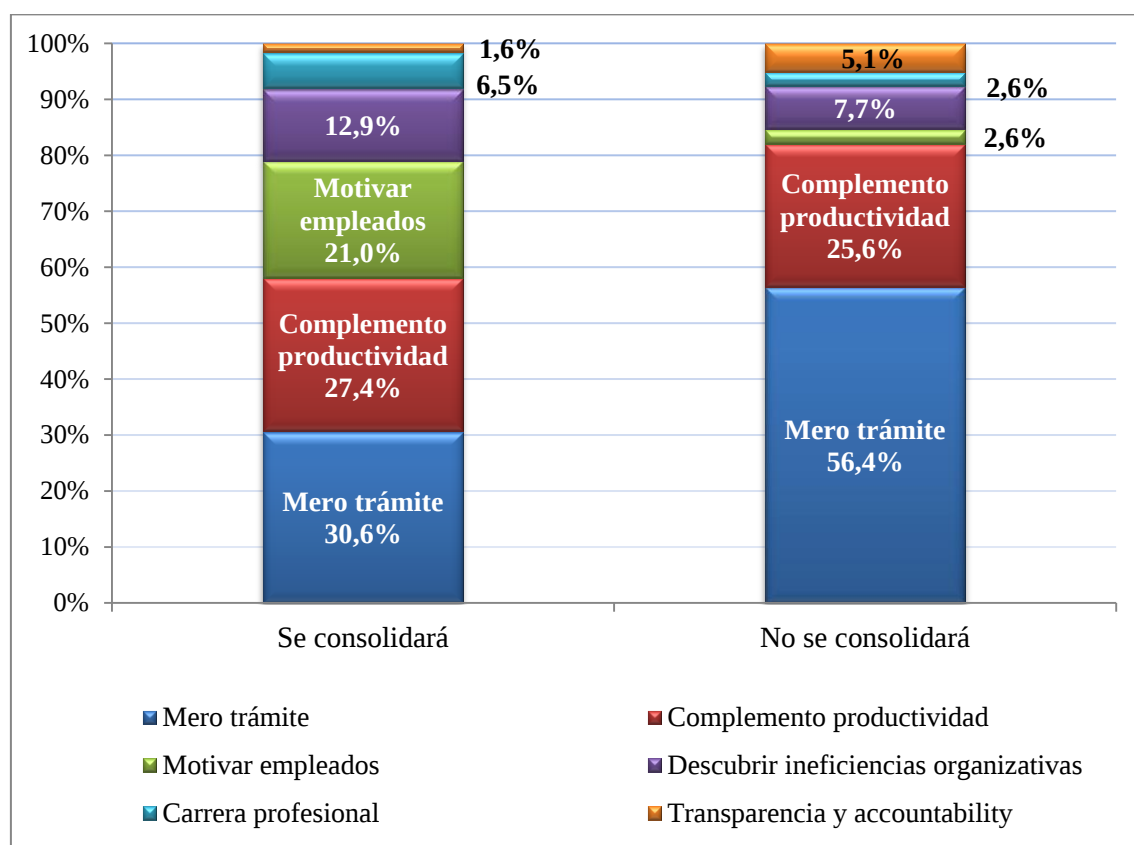


cinismo o muy poca confianza en el sistema. En términos generales, el 8,9% considera que es improbable que la evaluación llegue a consolidarse, el 29,7% lo considera “poco” probable, el 48,5% “bastante” probable y el 12,9% “muy” probable. Por lo tanto el 61,4% cree que se institucionalizará una evaluación del desempeño que al 65,7% no satisface. Entre quienes no confían en su consolidación la insatisfacción es mayoritaria (87,2%). Pero entre quienes sí confían, la insatisfacción (51,6%) no es muy superior a la satisfacción (48,4%). No es solo una cuestión de personalidad. Aunque entre los que no creen que la evaluación se consolide el porcentaje que ha manifestado su tendencia a confiar en la gente es del 68,4%, mientras que entre quienes apuestan por la consolidación llega al 82%. La explicación puede estar en el hecho de que la evaluación sea necesaria para justificar el plus retributivo que lleva asociada. Pues vemos que en las unidades con efectos retributivos el 65,5% apuestan por la consolidación, mientras que el porcentaje que comparte predicción en las unidades donde la evaluación no tiene impacto económico sobre el empleado es del 41,2%. Aunque el elemento más revelador es la poca confianza que se tiene en la verdadera finalidad que persigue la evaluación del desempeño. Así, de las siete posibles finalidades que ofrecíamos en la pregunta 12 del cuestionario obtenemos dos rankings diferenciados según si confían en la consolidación o no de la evaluación. Quienes confían en la consolidación entienden que la finalidad de la evaluación es, en primer lugar, un mero trámite (30,6%), pero a menos de diez puntos consideran que lo es lograr una justificación objetiva del complemento de productividad (27,4%) y motivar a los empleados (21,0%). Estas tres opciones acumulan el 79,0% de las respuestas. Sigue el ranking con detección de ineficiencias organizativas (12,9%), la obtención de datos objetivos para valorar en la carrera profesional (6,5%) y facilitar la transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad (1,6%).

Para quienes no esperan que la evaluación se consolide, las dos primeras posiciones del ranking las ocupan las mismas respuestas, pero con distinto apoyo (Gráfico 5). Así, más de la mitad de este colectivo (56,4%) considera que la evaluación sólo se realiza como un mero trámite para cumplir con la obligación legal del EBEP. Como argumento para justificar el complemento de productividad tiene un apoyo similar al observado en el anterior colectivo, siendo escogido por el 25,6% de los

empleados. Como tercera opción, ya con un apoyo muy inferior (7,7%), consideran que es la detección de ineficiencias organizativas. En cuarta posición sitúan la transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad (5,1%). Y lo cierran, con igual porcentaje (2,6%) la motivación del empleado y su carrera profesional. Nadie, en ninguno de los dos colectivos ha considerado que una opción fuera la detección de necesidades formativas.

Gráfico 5.- *Principal finalidad de la evaluación, según las expectativas de consolidación.*



Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN

Tras el condicionante del entorno —que repercuten en el éxito pero no lo asegura ni lo imposibilita— y la participación de los actores —a los que se puede y debe atraer al proyecto, pero a los que no se les puede exigir una fe abnegada e incondicional— la organización ha de reflexionar sobre sí misma. Son cuatro aspectos en los que la organización puede incidir, cuando no decidir. El primero de ellos es la estructura organizativa. Existen distintos modelos organizativos, más o menos vinculados con la historia administrativa propia y que la literatura especializada relaciona con prácticas más modernas, transparentes o eficaces, según como se hayan querido adjetivar en distintos momentos. En líneas generales todos estos modelos balancean entre la formalidad y la flexibilidad; en definitiva buscan compaginar, con mayor o menor intensidad en uno u otro aspecto, el respeto a los principios administrativos de neutralidad, objetividad, equidad y el modo más veloz, económico y completo de satisfacer las demandas de los ciudadanos. En cualquier caso, existe consenso en que la evaluación de desempeño consiste en contrastar el desempeño observado con el desempeño esperado, y para ello es necesario establecer el óptimo ideal de desempeño de tarea. Algo tan necesario, y al tiempo, poco habitual como es determinar para cada puesto qué y cómo debe desempeñar sus tareas el empleado que lo ocupa.

En segundo lugar, la organización puede cambiar el paradigma de gestión de sus RRHH, adoptando una versión sistémica en la que todos los subsistemas se coordinan para aprovechar sinergias y lograr su misión. La misión de la unidad de gestión de personal, en cualquier organización, es favorecer que el desempeño de sus profesionales repercuta en el logro de los objetivos de la misma. Para ello, además de dotarles de un entorno laboral favorable, estas unidades ofrecen la formación necesaria para el óptimo desarrollo de las tareas, retribuyen —económicamente o no— y reconocen el buen desempeño, facilitan la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral para armonizar las necesidades organizativas con las del empleado, buscan el mejor encaje entre empleado y empleo, y cuando es necesario, sancionan al

que incumple, para que su impunidad no se considere un agravio comparativo para aquellos que sí que cumplen.

En tercer lugar, el mecanismo en sí. El mecanismo no puede ser exclusivamente objetivo —siempre hay un componente de subjetividad en cualquier actuación que realizan las personas— pero sí justo. Cualquier instrumento evaluativo que impulsemos será mejorable. No existe un mecanismo ideal para cualquier momento y unidad. Por ello es deseable que esté siempre sujeto a revisión y que haya expertos que lo analicen, y que existan foros de participación de los empleados que propongan mejoras.

Y finalmente, la cultura organizativa. Esos rasgos, valores, esa idiosincrasia que distingue a cada organización y la hace peculiar y reconocible por los que en ella conviven. En este sentido, cabría apuntar que demasiadas promesas de cambio frustradas y muchos discursos que no se han respaldado con hechos pueden contribuir al asentamiento de una cultura organizativa cínica —al igual que nos ocurre con el cinismo democrático en los electores españoles. Esa cultura cínica al cambio, descreída es poco proclive a creer y participar en propuestas modernizadoras, como lo son las iniciativas de evaluación del desempeño.

Variable estructura organizativa

Bajo el paraguas conceptual de estructura organizativa consideramos aquellos aspectos organizativos que afectan al desarrollo de la actividad administrativa. Nos referimos a cuestiones tales como el tipo de liderazgo que ejercen los mandos, si existen dinámicas de trabajo en equipo, si se sigue una planificación estratégica previa, si se trabaja guiados por procesos, si existe una correcta concreción y definición de los puestos de trabajo (con tareas y competencias), etc. A efectos de valorar la institucionalización del desempeño dos de estos aspectos son cruciales: (i) la existencia de una planificación estratégica que pueda asignar objetivos operativos a cada uno de los puestos de trabajo, y (ii) una buena definición de los puestos de trabajo en las que se

concrete el modo óptimo de desempeñar las tareas que tienen asignadas. Ello resuelve lo que informalmente los empleados públicos, en otros estudios realizados por GRAPA, han comentado a este equipo de investigación: *“De acuerdo. Que me evalúen. Pero primero que me digan qué tengo que hacer”*. No son pocos los empleados que dotan de contenido su puesto de trabajo por iniciativa propia. Pero según responden los encuestados —probablemente gracias al trabajo previo que ha supuesto el Plan piloto— esta cuestión ha sido mayormente resuelta en las unidades estudiadas. Para el 81,4% su puesto de trabajo tiene claramente definidas las funciones y tareas a desempeñar. En mayor porcentaje (86,4%) conocen las competencias profesionales que deben desarrollar. Y $\frac{3}{4}$ partes (76,5%) consideran que se han acordado unos objetivos claros para el período que se pretende evaluar. Los mecanismos que han de medir el grado de logro de los objetivos se califican como “claros pero insuficientes” y “confusos e insuficientes” en igual porcentaje (29,1%), “claros y suficientes” por el 27,2% y “confusos aunque suficientes” por el 14,6%. Así, mayoritariamente se considera que los mecanismos son claros (56,3%); si bien, estos son insuficientes (58,3%). Todo ello, sin desdeñar que $\frac{1}{3}$, tal y como acabamos de explicitar, percibe el peor de los escenarios: falta de claridad e insuficiencia.

En general la concreción de funciones y tareas es mayor en las unidades en las que la evaluación del desempeño tiene consecuencias retributivas (82,4%) que en las que no (76,5%). No influye en esta percepción su rol en la evaluación. Puesto que lo suscriben en similar porcentaje evaluadores (80,8%) y evaluados (83,7%). También tiene un apoyo parejo entre los que auguran que el proceso evaluador ha venido esta vez para quedarse (82,0%) y los que no creen que se institucionalice (79,5%). En cambio, se intensifica entre quienes manifiestan su satisfacción con el mecanismo actual (88,2%), contra quienes se muestran insatisfechos (77,6%). Y es más acentuado el contraste si tenemos en cuenta la personalidad. Entre quienes se consideran confiados, el 87,0% considera que su puesto de trabajo está bien definido, mientras que sólo el 65,2% de los más prudentes sostienen la misma afirmación.

Sí que merece la pena detenerse en el hecho de que entre quienes consideran que la evaluación es imposible prácticamente todos consideran que tiene bien definidas las tareas del puesto (91,3%). No sólo eso. Además, $\frac{2}{3}$ partes (66,7%) de este subgrupo

afirma que su puesto tiene establecidos unos objetivos claros y conocidos antes de empezar el proceso de evaluación. A su vez, la mayoría (52,4%) considera que los mecanismos para medirlos son confusos e insuficientes y $\frac{3}{4}$ partes (76,2%) no creen viable la evaluación dada la interferencia de reiteradas situaciones imprevistas que no permiten dedicarse a los objetivos fijados. Estamos ante un grupo muy interesante que nos está lanzando un mensaje claro y contundente: los objetivos que he de cumplir son nítidos; pero ni los mecanismos establecidos para su medición, ni los imprevistos en mi puesto de trabajo —que han adquirido carácter de cotidianidad— hacen posible la evaluación. Seguramente por ello entienden que este proceso piloto es un mero trámite (76,2%) y no le confieren ningún efecto positivo a la evaluación del desempeño (tabla 12).

Tabla 12.- Efectos de la evaluación del desempeño sobre otros aspectos de la función pública

Efectos potenciales	Medias		
	Puesto laboral con tareas y funciones bien definidos		Total encuestados
	Evaluación Posible	Evaluación Imposible	
Diálogo mando/colaboradores	6,50	3,52	5,63
Detectar necesidades formativas	6,31	3,62	5,52
Aflorar necesidades mejora organizativa	6,68	3,48	5,84
Plus retributivo desempeño normal	5,79	4,10	5,21
Plus retributivo desempeño superior	6,29	3,14	5,45
Determinar retribución variable	4,66	2,90	4,30
Justificar carrera vertical	5,16	2,55	4,38
Justificar carrera horizontal	4,93	2,75	4,33
Justificar reubicación por bajo rendimiento	5,33	2,95	4,67

Pregunta formulada: *El proceso de evaluación del desempeño tiene la potencialidad de repercutir sobre diversos aspectos de la función pública. Utilizando una escala de 1 a 10, en la que 1 significa mínima repercusión y 10 máxima repercusión, le rogamos que valore la posible repercusión de la evaluación en los siguientes aspectos:*

Fuente: Elaboración propia.



Con unas funciones y tareas bien definidas, el siguiente aspecto fundamental es concretar las competencias profesionales que deben manifestarse para el correcto desempeño del puesto de trabajo. En este aspecto se ha incidido ligeramente más en las unidades en las que la evaluación no produce efectos retributivos (94,1%) que en la que sí (84,9%); pero, en todo caso, se trata de cifras altamente satisfactorias. Seguramente influirá el hecho de que el 84,3% pertenecen a los grupos A1 y A2. Miremos esta cuestión por donde la miremos, los valores son siempre muy elevados aunque puedan presentar oscilaciones de en torno a diez puntos. Así, los evaluados (90,2%) consideran con mayor intensidad que los evaluadores (82,7%) que tiene correctamente asignadas las competencias profesionales. La misma dinámica, pero un poco más acusada, ocurre entre los satisfechos (94,3%) y los insatisfechos (82,1%) con el actual sistema evaluativo.

El balance tan positivo que hemos percibido al valorar la concreción de las competencias profesionales disminuye bastante en el momento de referirse a la asignación de los objetivos. Parece indicar que se acepta mejor la atribución de unos competencias profesionales —capacidades, habilidades y conocimientos que deben manifestarse en el desempeño de las tareas asignadas— que el establecimiento de los objetivos que deben lograrse en el período que se evalúa. Sin duda, la valoración del grado con el que se han puesto en práctica las competencias está sujeta a mucha más subjetividad —el criterio del evaluador— que la valoración del grado de logro de los objetivos. Estos últimos son valorados por los indicadores que se hayan establecido; y por ello su valoración la consideraremos más objetiva. Esta constatación parece contradecir las demandas de objetividad que se asocian a la evaluación.

En esta línea, observamos cómo, el 78,8% de quienes trabajan en unidades en las que la dinámica evaluativa comporta efectos, consideran que tienen sus objetivos bien definidos; mientras que sólo el 64,7% lo considera así en el resto de las unidades. Esta percepción es indiferente a si se aprecia necesidad de evaluar (75,6%) o no (77,8%) pero está muy relacionada con la percepción que se tiene sobre su viabilidad (79,2%) o inviabilidad (65,2%). Paradójicamente, los evaluados (82,0%) tienen más claros los objetivos que los evaluadores (70,6%). Y al revés de lo que hemos observado hasta ahora, la satisfacción es totalmente irrelevante a la hora de valorar la concreción de los

objetivos; sin embargo, el apoyo es mucho mayor entre quienes creen que la experiencia se consolidará (83,9%) que entre quienes no (65,8%).

Por otro lado, siempre es más fácil consensuar un objetivo que determinar el modo de medir el grado de consecución del mismo. Además, no sólo es cuestión de que el mecanismo sea suficiente para cumplir su función de validación de haber alcanzado, o no, lo pretendido. También le exigiremos claridad, sencillez. Por tanto, no son muy útiles los instrumentos de medida de cumplimiento de objetivos insuficientes y los confusos. Los primeros no nos permiten comprobar todas las facetas del objetivo, pudiendo ofrecernos resultados engañosos en sus mediciones y los segundos, aunque puedan ser efectivos al fin perseguido, provocan el desconcierto que va asociado a lo que no entendemos.

En términos generales, el 56,3% de los encuestados creen que los instrumentos con los que cotejar el grado de cumplimiento de los objetivos son claros; pero sólo un 41,8% los estima suficientes —un 27,2% los valora claros y suficientes y un 29,1% confusos e insuficientes. Entre quienes creen la evaluación del desempeño necesaria un 60,2% aprecia claros los mecanismos de medición y un 59,0% de entre quienes la creen viable. Por el contrario, son confusos para el 61,1% de quienes la consideran innecesaria y para el 52,2% quienes la adjetivan de inviable. Más concretamente, los criterios son confusos e insuficientes para el 44,4% de quienes consideran la evaluación innecesaria y para el 40,3% de los que se declaran insatisfechos con el mecanismo actual. Sin embargo, el 48,6% de quienes se muestran satisfechos consideran que son claros y suficientes.

La evaluación del desempeño —al menos tal y como se ha previsto en el Plan piloto— precisa de una actividad planificada. Pero existe un aforismo organizativo en las administraciones públicas que sostiene que: *lo urgente siempre se antepone a lo importante*. Así, lo creen los encuestados. El 68,6% afirma que en su trabajo existe una reiteración de situaciones imprevistas que le dificultan dedicarse a los objetivos fijados. Este apriorismo marca muy claramente la visión de quienes creen que la evaluación es imposible. A estos, los imprevistos les alteran la planificación en mayor medida (78,3%) que los que la consideran viable (66,2%). Es un argumento también muy importante entre evaluadores (72,5%) comparado con los evaluados (64,0%). Y sobre



todo esgrimido por quienes se muestran insatisfechos con el mecanismo actual (74,6%) frente al 55,9% que lo suscribe entre los que se declaran satisfechos.

No podemos cerrar este ámbito sin referirnos a la opinión de los equipos que han implementado el mecanismo evaluativo en las cuatro unidades analizadas. Lógicamente ellos son los responsables de la definición de puestos y fijación de objetivos; aunque esta última responsabilidad sea compartida. ¿Qué opinan los equipos de implementación?

Hay quien entiende que en algunos aspectos del diseño organizativo cabe la participación del empleado público en: *“la fijación de objetivos, acordar las competencias a evaluar y dar su opinión”*. Pero sí que ha resultado sintomático que se distinguía muy claramente entre competencias y objetivos. Así sobre las primeras se reconocía la necesidad de flexibilidad y polivalencia: *“el gestor busca la mínima definición del puesto de trabajo para tener la máxima flexibilidad para asignar tareas o hacer reestructuraciones (...) se busca la polivalencia de los empleados”*, e incluso que algunos puestos sólo serían evaluados a través de ellas: *“hay puestos que no pueden ser evaluados por objetivos; quedan fuera de la dirección por objetivos. Deben ser evaluados según competencias”*. Respecto de los objetivos se pide una cierta coherencia: *“tienen que corresponderse con las tareas habituales”*. Se tiene presente que es la apuesta del CORA, que es reacio a evaluar por competencias y prefiere los objetivos. De hecho hay quien entiende que trabajar por objetivos será el “primer beneficio” que espera de las dinámicas evaluativas. No obstante, desde GRAPA nos sentimos más cercanos a otra idea que se planteó: *“No se puede hacer evaluación del desempeño sin tener antes dirección por objetivos”*. En definitiva, la dirección por objetivos no es un rédito de implantar un sistema evaluativo del desempeño; sino al revés. Una vez implantada esa dinámica de trabajo la evaluación se convierte en un instrumento imprescindible para medir el grado de consecución de los diferentes objetivos preestablecidos. Pero sin lugar a dudas, la afirmación más rotunda con la que nos hemos topado es: *“El día a día nos come porque no organizamos bien el trabajo del día a día”*. Los imprevistos colapsan el día a día y dificultan el alcanzar los objetivos prefijados. Es evidente que algo falla: o los objetivos están sobredimensionados, o lo que se consideran imprevistos no lo son y hay una deficiente planificación o hay

problemas de volumen de plantilla. No tenemos suficientes elementos de juicio para poder valorar la etiología de la afirmación; pero sin duda alguna, sin solucionar ese foco es imposible gestionar por objetivos y por ende evaluar.

Variable sistema de recursos humanos

Partimos de una premisa. El sistema evaluativo que analizamos arranca de un Plan piloto, de carácter experimental, que pretende testar diferentes opciones, a la vez, habituar a jefes y empleados a la evaluación de su desempeño y, consiguientemente, incidir en la cultura de la organización haciéndola más permeable al cambio. Por su carácter “piloto” no ha previsto consecuencias retributivas ni en la carrera profesional. Sin embargo, dos unidades de las analizadas han evolucionado desde el modelo original y han empezado a repercutir el resultado de la evaluación en la distribución del complemento de productividad.

Si hablamos de sistema evaluativo y no de un mero mecanismo es porque, desde una visión sistémica, la evaluación del desempeño es el elemento nuclear de un subsistema de evaluación del rendimiento (Longo, 2004) que nutre de información estratégica a otros subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos. Estas repercusiones del resultado de la evaluación es lo que en el cuestionario hemos denominado efectos potenciales. Sobre este punto, lo primero que se observa en los resultados de la encuesta es el poco apoyo que tienen todos los efectos propuestos. En un ranking de 1 a 10, en donde 1 significaba que la evaluación tenía sobre ese ámbito la mínima repercusión posible y 10, la máxima, ninguno de ellos alcanza un media de 6; y casi la mitad no llega ni al aprobado (Tabla 12).

Con sus repuestas podemos generar un primer ranking de preferencias. Las cinco opciones con una valoración superior a 5, por orden de prioridad, son: (i) aflorar las posibilidades de mejora organizativa, con una media de 5,84, (ii) potenciar un diálogo fluido entre el mando y sus colaboradores (5,63), (iii) detectar las necesidades formativas de los empleados para mejorar su desempeño (5,52), (iv) conceder un plus

retributivo a aquellos empleados a que destaquen por encima de la media (5,45) y (v) otorgar un plus retributivo a aquellos que lleguen a un desempeño normal (5,21). La peor valoración (4,30) es para determinar una parte variable de la retribución mensual.

Tabla 13.- *Ranking de efectos potenciales según los actuales efectos retributivos.*

Evaluación del desempeño con efectos retributivos		Evaluación del desempeño sin efectos retributivos	
Efecto potencial	Valoración media*	Efecto potencial	Valoración media*
Aflorar necesidades mejora organizativa	5,81	Aflorar necesidades mejora organizativa	6,00
Diálogo mando/colaboradores	5,69	Detectar necesidades formativas	5,71
Plus retributivo desempeño superior	5,56	Diálogo mando/colaboradores	5,35
Detectar necesidades formativas	5,49	Plus para desempeño normal	5,12
Plus para desempeño normal	5,23	Plus retributivo desempeño superior	4,88
Justificar reubicación por bajo rendimiento	4,66	Justificar reubicación por bajo rendimiento	4,71
Justificar carrera vertical	4,44	Determinar retribución variable	4,47
Justificar carrera horizontal	4,41	Justificar carrera vertical	4,06
Determinar retribución variable	4,27	Justificar carrera horizontal	3,94

* “1” significa mínima repercusión y “10” máxima repercusión.

Fuente: Elaboración propia.

Si para analizar la valoración de estos potenciales efectos nos fijamos en si la evaluación realizada con este Plan piloto experimental ha tenido o no efectos retributivos, cambian algunas posiciones (Tabla 13). Así, permanece en primera posición, en ambas jerarquizaciones, la oportunidad de aflorar las posibilidades de mejora organizativa. Pero a partir de ahí se producen algunos cambios significativos. El principal es la evolución de la detección de deficiencias formativas que para las unidades con efectos retributivos cae un puesto y pierde décimas en la valoración media y en las unidades sin retribución, asciende un lugar y gana medio punto. El otro detalle que conviene resaltar es que, estimar que la evaluación sirva para otorgar un plus retributivo a los empleados con un rendimiento por encima de la media, asciende un

lugar en el escalafón y una décima en las unidades ya retribuidas y cae un puesto y seis décimas —no llegando si tan sólo a superar el cinco— en la unidades no retribuidas. Éstas últimas además, colocan el complemento retributivo para un nivel de desempeño normal, como efecto deseable, incluso por delante del plus al rendimiento extraordinario. Para este grupo de unidades no retribuidas, son preferibles los efectos *soft* —mejora organizativa, formación y diálogo—, luego los retributivos —mejor si son lineales—, dejando para el final aquellos de mayor calado a largo plazo, los que condicionan la carrera.

Tabla 14.- *Ranking de efectos potenciales según el rol en el proceso evaluativo.*

Evaluador		Evaluado	
Efecto potencial	Valoración media*	Efecto potencial	Valoración media*
Diálogo mando/colaboradores	5,87	Aflorar necesidades mejora organizativa	5,76
Aflorar necesidades mejora organizativa	5,86	Detectar necesidades formativas	5,56
Plus retributivo desempeño normal	5,77	Diálogo mando/colaboradores	5,34
Plus retributivo desempeño superior	5,69	Plus retributivo desempeño superior	5,12
Detectar necesidades formativas	5,42	Justificar reubicación por bajo rendimiento	5,10
Determinar retribución variable	4,37	Justificar carrera horizontal	4,94
Justificar reubicación por bajo rendimiento	4,34	Plus retributivo desempeño normal	4,63
Justificar carrera vertical	4,20	Justificar carrera vertical	4,56
Justificar carrera horizontal	3,94	Determinar retribución variable	4,47

* “1” significa mínima repercusión y “10” máxima repercusión.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los evaluados no quieren oír hablar de retribución variable. Tal y como ocurre en el total de los encuestados, es el último de los efectos esperados. Sin

embargo, aprueban que sea un argumento para premiar a los empleados de rendimiento extraordinario excelentes y suspenden que gratifique a quienes logran un desempeño normal. En definitiva, asumen que el mayor rendimiento pueda conllevar un aumento del salario, pero no quieren que la evaluación impacte en su salario.

Tabla 15.- Ranking de efectos potenciales según la necesidad del proceso evaluativo

La evaluación es necesaria		La evaluación es innecesaria	
Efecto potencial	Valoración media*	Efecto potencial	Valoración media*
Aflorar necesidades mejora organizativa	6,24	Plus retributivo desempeño superior	4,39
Diálogo mando/colaboradores	5,99	Aflorar necesidades mejora organizativa	4,11
Detectar necesidades formativas	5,86	Plus para desempeño normal	4,11
Plus retributivo desempeño superior	5,67	Diálogo mando/colaboradores	4,11
Plus para desempeño normal	5,46	Detectar necesidades formativas	4,06
Justificar reubicación por bajo rendimiento	4,79	Justificar reubicación por bajo rendimiento	3,88
Justificar carrera horizontal	4,74	Determinar retribución variable	3,61
Justificar carrera vertical	4,72	Justificar carrera vertical	2,78
Determinar retribución variable	4,41	Justificar carrera horizontal	2,29

* “1” significa mínima repercusión y “10” máxima repercusión.

Fuente: Elaboración propia.

Donde más claramente se aprecia una diferencia significativa de percepción es al observar cómo responden aquellos que consideran la evaluación innecesaria (Tabla 15). No aprueban ninguno de los posibles efectos de la evaluación. En este ranking de efectos, que consideran globalmente inoportunos, la primera posición es para gratificar a los que desarrollen un rendimiento por encima de la media. La mejora organizativa conserva un papel preeminente en la segunda posición junto con la retribución por un desempeño normal y el diálogo entre el mando y sus colaboradores. Los que sí la

consideran la evaluación necesaria mantienen las prioridades que ya veíamos en el ranking general; pero ubican los tres primeros efectos en valores próximos al 6.

Aun se acentúa más la disconformidad con los posibles efectos entre aquellos que no consideran la evaluación posible (Tabla 16). Sin que llegue a merecer su aprobación, la primera opción para los que ven inviable la evaluación es gratificar a los que alcanzan un desempeño normal. Es decir, la evaluación no será posible, pero si lo fuere que no tenga efectos; o lo que es lo mismo, que otorgue un plus económico por desempeñar normalmente nuestro trabajo.

Tabla 16.- *Ranking de efectos potenciales según la posibilidad del proceso evaluativo*

La evaluación es posible		La evaluación es imposible	
Efecto potencial	Valoración media*	Efecto potencial	Valoración media*
Aflorar necesidades mejora organizativa	6,49	Plus para desempeño normal	4,04
Diálogo mando/colaboradores	6,23	Detectar necesidades formativas	3,78
Plus retributivo desempeño superior	6,09	Aflorar necesidades mejora organizativa	3,74
Detectar necesidades formativas	6,05	Diálogo mando/colaboradores	3,70
Plus para desempeño normal	5,56	Plus retributivo desempeño superior	3,26
Justificar reubicación por bajo rendimiento	5,09	Justificar reubicación por bajo rendimiento	3,05
Justificar carrera vertical	4,86	Determinar retribución variable	2,91
Justificar carrera horizontal	4,74	Justificar carrera horizontal	2,86
Determinar retribución variable	4,65	Justificar carrera vertical	2,64

* “1” significa mínima repercusión y “10” máxima repercusión.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe destacar que para aquellos encuestados satisfechos con el mecanismo actual lo más importante es lograr un buen diálogo y ver las posibilidades de mejora organizativa; ambas reciben una valoración media de notable (7,14). Para este colectivo todos los posibles efectos merecen, en mayor o menor grado, su aprobación. Para



quienes están insatisfechos, sólo la posibilidad de mejora organizativa recibe su aprobación (5,12).

Si en lugar de pensar en cuáles han de ser los *outputs* que genere el proceso de evaluación del desempeño, nos centramos en que *inputs* han de ser tenidos en cuenta para evaluar al empleado público, los encuestados discriminan con mucha mayor nitidez qué ha de ser tenido en cuenta, y qué no. Esta información es el objeto de evaluación. Se trata de determinar qué contenidos objetivables —que información— puede y debe brindar con garantías el sistema de RRHH para evaluar al empleado público.

Un primer ranking general sitúa en su vértice la valoración de las competencias profesionales demostradas en el desarrollo de las tareas (8,06 de puntuación media)⁶. En segunda posición, la predisposición al trabajo (7,93). Y cerrando el podio, el cumplimiento de los principios de ética y conducta (7,72). Sólo suspende (4,06) la valoración de uso restringido de los permisos disponibles (Tabla 17).

Tabla 17.- Importancia de inputs en la evaluación

Inputs	Valoración media
Competencias profesionales	8,06
Predisposición al trabajo	7,93
Cumplimiento principios éticos y conducta	7,72
Logro objetivos individuales	7,62
Esfuerzos extra esporádicos requeridos	7,55
Participación en objetivos colectivos	7,43
Ausencias injustificadas	6,38
Uso restringido de permisos	4,06

Pregunta realizada: De los diferentes aspectos que le presentamos a continuación, valore de 1 a 10 la importancia que deberían tener en la evaluación del desempeño (siendo 1 la mínima importancia y 10 la máxima).

Fuente: Elaboración propia

⁶ Sólo dos colectivos consideran prioritaria la predisposición al trabajo por encima de la valoración de las competencias profesionales. Los que confían en la viabilidad de la evaluación es uno de ellos. Que le concede una puntuación de 8,26 a la predisposición y 8,09 a las competencias. El otro colectivo es el de los que tienen tendencia a confiar en los demás. Éstos repiten las dos primeras posiciones, aunque con una puntuación media algo inferior: 8,09 para la predisposición al trabajo y 8,06 a la valoración de competencias.

Debemos resaltar que entre los conceptos que propusimos se incluyeron tres cuya legitimidad como objeto de evaluación cuestionamos pero que sabíamos que tenían arraigo en nuestra cultura administrativa. De los tres, dos consiguieron posiciones de honor en un podio virtual —ocupan la posición segunda y tercera— y el otro se queda en la posición media de la tabla. Por orden de relevancia que le atribuyen los encuestados: la predisposición al trabajo, el cumplimiento de los principios éticos y de conducta y los esfuerzos extra esporádicos que se le requieran al empleado. El primer de ellos lo calificamos de constructo genérico que nada expresa pero que todos entienden. Por definición, la predisposición es un estado de ánimo favorable; en este caso al trabajo. Esto no casa con el desempeño, que es la constatación del qué y cómo se ha hecho. En analogía castrense diríamos que la “predisposición se le supone”. Aunque todos los que hemos tenido alguna experiencia en gestión de personal en una Administración pública podríamos llegar a acordar que eso es mucho suponer. En cualquier caso, no se corresponde con el objeto de la evaluación del desempeño. En segundo lugar, se valora el cumplimiento de los principios éticos y de conducta. Si alguien lo interpreta como desempeño contextual, sería plausible considerarlo; aunque en GRAPA apostamos decididamente por el desempeño contextual. Pero en la mayoría de casos lo entenderemos como conducta ética. Y en ese caso. No se le supone; se le debe exigir al empleado que cumpla los valores éticos de la organización y sus códigos de conducta. No puede ser objeto de valoración lo que es intrínsecamente una obligación. Finalmente, los esfuerzos extra esporádicos es un redactado que nos lleva a rememorar qué debía retribuir el complemento de productividad con anterioridad al EBEP: el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés e iniciativa con que el funcionario desempeña su trabajo. Eso no era razonable antes y sigue no siéndolo ahora. Además, es un motivo flagrante de conflicto con los empleados que tienen necesidades de conciliación de la vida personal y laboral con la familiar. ¿La actividad extraordinaria significa dedicar más horas? Eso no es productividad. Si son horas fuera de la jornada, son horas extras. Si es una jornada más extensa, es eso, más jornada. De nuevo no queremos parecer pueriles. Este deseo responde a la frustración de cualquier jefe de unidad cuando ante un imprevisto un miembro de su equipo rehúsa colaborar porque “ese no es su trabajo”. Entendidos los posibles argumentos, la respuesta sólo puede ser una: el desempeño no es eso. La evaluación del desempeño evalúa la

realización de una tarea desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo; no evalúa ni la duración de la jornada, ni la personalidad más o menos afable del empleado, ni las ganas con las que asiste al trabajo. Así las cosas, visto el calado de estos conceptos en la cultura administrativa de la organización y cómo confunden la verdadera naturaleza de la evaluación del desempeño, no podemos menos que sugerir que se insista en la formación, que debe ser universal, obligatoria y continuada.

No se aprecia una diferencia sustancial en las posiciones más destacadas de los rankings respectivos de quienes tienen consecuencias retributivas en sus evaluaciones y de quienes no. Las dos primeras posiciones siguen copadas por las competencias profesionales (8,03 y 8,18, respectivamente) y la predisposición al trabajo (7,93 y 7,94). La última la reservan para el uso limitado de permisos; aunque en las unidades en las que hay efectos ésta opción suspende en su valoración (3,83) mientras que en el otro colectivo aprueba (5,18).

Tabla 18.- Importancia de inputs en la evaluación según el rol en el proceso

Evaluador		Evaluado	
Inputs	Valoración media*	Inputs	Valoración media*
Competencias profesionales	8,15	Competencias profesionales	7,94
Predisposición al trabajo	8,13	Logro objetivos individuales	7,70
Esfuerzos extra esporádicos requeridos	7,80	Predisposición al trabajo	7,70
Cumplimiento principios éticos y conducta	7,78	Cumplimiento principios éticos y conducta	7,62
Logro objetivos individuales	7,53	Participación en objetivos colectivos	7,40
Participación en objetivos colectivos	7,45	Esfuerzos extra esporádicos requeridos	7,27
Ausencias injustificadas	5,94	Ausencias injustificadas	6,76
Uso restringido de permisos	3,88	Uso restringido de permisos	4,14

* “1” la mínima importancia y “10” la máxima.

Fuente: Elaboración propia

En cambio, sí que es relevante que, entre los evaluadores, se contemple la posibilidad de valorar conceptos que incorporan un alto grado de subjetividad —como la predisposición al trabajo (8,13), los esfuerzos extra (7,80) o la ética (7,78)— antes que el grado de logro de objetivos individuales (7,53) o colectivos (7,45). En cambio, los evaluados ascienden el cumplimiento de objetivos que comparte la segunda posición de su ranking particular (7,70) con la predisposición al trabajo; lo que desplaza el cumplimiento de los principios éticos y de conducta a la cuarta posición (7,62). Las dos últimas posiciones son comunes en ambos rankings, pero los evaluados son más tolerantes con las ausencias justificadas y el uso limitado de permisos (Tabla 18).

Los encuestados que aprecian la necesidad de evaluación valoran con mejor puntuación todos los ítems. Las dos primeras posiciones son comunes al ranking general y con mejor valoración. Así las competencias profesionales reciben una puntuación media de 8,17 y la predisposición al trabajo de 8,12. Incorporan los objetivos individuales (7,94), lo que desplaza a la cuarta posición a la ética (7,87). También otorgan una nota superior al notable alto, el cumplimiento de los objetivos colectivos (7,78) y la realización de esfuerzos extras esporádicos (7,68). Por su parte, aquellos que no entienden que la evaluación sea necesaria, tras las competencias profesionales sitúan con igual puntuación (6,89) los esfuerzos extra esporádicos y la predisposición al trabajo. A continuación valoran el otro concepto ambiguo, el cumplimiento de los principios éticos y de conducta (6,76). Relegando a la quinta y sexta posición el logro de objetivos individuales (5,88) y colectivos (5,53). Son los que otorgan peor valoración al uso limitado de los permisos (2,18).

Si excluimos la primera posición para las competencias profesionales —parece que es un concepto que ha sido altamente asimilado por la organización— quienes consideran innecesaria la evaluación creen — a nuestro entender, erróneamente— que la prioridad de la evaluación es potenciar conceptos que deberían ser intrínsecos a cualquier desempeño profesional. No la asocian con el cumplimiento de una programación. Con el logro de unos objetivos que responden a un compromiso con la ciudadanía.

Tanto quienes se muestran satisfechos con el mecanismo actual como quienes no, aprecian en primer lugar la valoración de las competencias profesionales (8,31 y



7,93 respectivamente). Y segundo lugar, la predisposición al trabajo (8,20 y 7,88, respectivamente). Para los satisfechos la segunda posición se comparte, con igual valoración, con el logro de objetivos individuales.⁷

Un repaso a las entrevistas en profundidad nos muestra reflexiones interesantes. Por ejemplo: “A nadie le gusta evaluar ni ser evaluado. Pero si ven que es un mecanismo objetivo y que tiene efectos, puede suscitar más interés”. Pero en cambio, se nos revelaron cuestiones como: “Al iniciar el proceso se dijo que tendría impacto en la formación y retributivo (5%); pero al final de decidió que no tuviera efectos”. Es obvio que sin impactos se puede experimentar; pero no conseguir una implicación intensa de los empleados públicos. Además, hoy “la AGE tiene un complemento de productividad que viene a retribuir la mayor dedicación (entendida como horas)”. Así las cosas, resulta comprensible que el empleado público no quiera un instrumento con el que conseguir lo mismo que introduce más elementos para ser adquirido y que, además, integra un componente de subjetividad. Probablemente el error es considerar complemento de productividad las horas extras. También resultaron muy relevantes las reflexiones respecto de la ética en el trabajo, que no se considera como algo evaluable, sino como un componente inherente a la función pública: “La ética laboral es un factor de profesionalidad que impele a ser eficaz y eficiente sin mayor incentivo que cumplir con el deber”. Sin duda debe ser así; pero mucho nos tememos que, como casi todo, el cumplimiento de los principios éticos es un vector, sin duda exigible en unos mínimos; pero también medible.

Por otro lado, se tiene clarísimo que la evaluación requiere un diseño del trabajo por objetivos; pero nos tememos que esta cultura no está suficientemente bien asentada —“*al no tener dirección por objetivos se tuvieron que fijar ellos los objetivos para hacer la evaluación; los objetivos no les vinieron desde arriba*”—, ni siempre bien entendida en tanto en cuanto se entienda que un objetivo es algo ajeno a su trabajo

⁷ Para quienes confían en la consolidación el ranking es muy similar a los que expresan satisfacción; aunque con matices en la parte media. Así, para los satisfechos la tercera posición es para el logro de objetivos individuales (8,20), la cuarta para los principios de ética y conducta (7,94), la quinta para la participación en logros colectivos (7,83) y la sexta los esfuerzos extras esporádicos (7,76). Mientras que para los que confían en la consolidación el tercer puesto es para la ética (8,07), el cuarto para los objetivos individuales (7,98), el quinto para los esfuerzos extra (7,72) y el sexto para los objetivos colectivos (7,59).

cotidiano — *"si queremos que los objetivos sean retadores, la mayoría de las ocasiones no caen dentro del ámbito de actuación"*.

Recapitulando lo dicho, se observa como conceptos habituales en la gestión de los recursos humanos — como predisposición al trabajo, esfuerzos extras o principios éticos o de conducta— tiene mucha consideración entre empleados y empleadores. A excepción de un concepto novedoso como las competencias profesionales y que, por la documentación que se nos facilitó, sabemos que han sido muy difundidas en el proceso de implementación. Los conceptos aludidos — vestigios de un paradigma anterior— se sitúan muy alto en las preferencias de casi todos los grupos. En cambio, el logro de objetivos se resiste a ser considerado como algo prioritario. Paradójico puesto que es uno de los conceptos que podría ser más objetivo. Incluso los conceptos más claramente objetivos — que no admiten una valoración por parte del evaluador— como las ausencias injustificadas o el número de permisos solicitados son los que irremisiblemente quedan relegados a las últimas posiciones del ranking.

Variable mecanismo

El mecanismo en sí no es el objeto de este estudio. Sin embargo es importante saber qué opinan los implicados. Si se llegase a la conclusión de que el mecanismo es un problema, sería razonable plantearse su revisión. Pero siempre y cuando la insatisfacción obedezca a un verdadero mal funcionamiento del mecanismo, no a otros factores externos, como la resistencia al cambio, como parece ser el caso.

De entrada $\frac{2}{3}$ partes (65,7%) se muestran insatisfechos con la herramienta utilizada (20,6% “nada” satisfechos y 45,1% “poco” satisfechos). Del 34,3% que expresa satisfacción, la mayor parte no lo está “mucho” (2,9%), sino “bastante” (31,4%).

El recuerdo de experiencias previas fracasadas es un elemento que incrementa las reticencias ante nuevas propuestas. De los encuestados un 19,8% había participado previamente en otras experiencias de evaluación. La mayoría (60,0%) no la recuerdan

como una experiencia satisfactoria. Este colectivo con una historia previa en el campo de la ED considera que con la nueva experiencia ha ido a peor; 70,0% insatisfechos⁸.

La satisfacción no se explica en función de si su resultado conllevará consecuencias económicas⁹. Sí que existe relación entre apreciar la necesidad de la evaluación y satisfacción con el mecanismo actual. Aun siendo insatisfactoria en ambos grupos. Los que creen en la necesidad de la ED se muestran bastante satisfechos en un 35,4% o muy satisfechos, en un 3,7%. Mientras que para los que consideran la evaluación innecesaria, sólo un exiguo 16,7% se muestra bastante satisfecho. Los porcentajes se acentúan si distinguimos entre los que apuestan por la viabilidad y los que la consideran imposible. Entre los primeros el 39,0% está “bastante” satisfecho y el 3,9% “muy” satisfecho. Entre los que no la ven posible, el porcentaje de los que están “bastante” satisfechos se reduce hasta el 8,7%. También es mayor la satisfacción en función del rol. Los evaluadores están insatisfechos en un 61,6% (“nada” 13,5% y “poco” 48,1%) y satisfechos un 38,4% (“bastante” 36,5% y “mucho” 1,9%). El resto de empleados, los evaluados, incrementan la insatisfacción 69,4% (“nada” 26,5% y “poco” 42,9%).

Si ahondamos un poco en el perfil de los satisfechos/insatisfechos con el procedimiento de evaluación empleado vemos que los primeros entienden que la finalidad principal de la evaluación es la motivación de los empleados (25,7%). En segundo lugar descubrir ineficiencias administrativas (28,6%). Y reservan la respuesta “de castigo” —un mero trámite— a la tercera posición (22,9%). Sin embargo para los insatisfechos, la primera opción es considerarla un trámite (50,7%). Y como segunda posibilidad, la única alternativa con un apoyo significativo, distribuir el complemento de productividad (34,3%). También resulta sintomático que el 92,3% de los entrevistados que pertenecen al grupo C están insatisfechos y el 100% en el caso del

⁸ Así, de los que ahora están nada satisfechos con el mecanismo actual (25,0%) el 40,0% estaba algo satisfechos con el mecanismo anterior y otro, 40,0% estaban bastante satisfechos. De los que ahora están poco satisfechos (45,0%), el 66,7% también lo estaba poco en el mecanismo anterior, pero un 22,2% lo estuvo bastante. Y de los que ahora están bastante satisfechos (30,0%), el 66,7% también lo estaban antes; un 33,3%, en cambio, ahora lo están menos.

⁹ En las que el resultado afecta a la retribución, el 21,2% no está nada satisfecho, el 44,7% está poco satisfecho, el 30,6% está bastante satisfecho y el 3,5% mucho. Por su parte, en las que no hay consecuencias, el 17,6% no lo está nada, el 47,1% poco, el 35,3% bastante y, nadie, ha respondido que mucho.

grupo D — si bien la “n” es minúscula e invita a la prudencia. Igualmente la edad parece relevante puesto que en el grupo de edad de los 25 a los 34 años la insatisfacción sólo alcanza al 33,3%. Lógicamente, la antigüedad es un factor que agrava la insatisfacción; así, el 80,0% de los que llevan en el empleo público entre 10 y 20 años y el 75,0% de los que llevan entre 20 y 30 años, muestra su insatisfacción¹⁰.

Al contrastar la opinión sobre el mecanismo actual con las expectativas de que este se consolide observamos que entre quienes están insatisfechos la mayoría no cree en su consolidación (51,5%). Al igual que entre quienes sí están satisfechos la mayoría apuesta por la institucionalización de la ED (85,7%). Existe un grupo significativo (48,5%) de personas insatisfechas que, sin embargo, creen que la evaluación se acabará consolidando. Es de imaginar que se trata de un grupo altamente contrariado con el asentamiento, que entienden irremediable, de un instrumento que no les satisface.

Profundizando un poco más en el perfil de este último grupo —que representa un 30% del total de los encuestados— observamos que son un grupo en el que hay más evaluadores (56,3%), que cree necesaria la dinámica evaluativa (71,9%), que también la estima posible (81,3%) y que no le confiere a la ED la finalidad de ser un mero trámite (43,8%). Pero sin duda lo más relevante y que define a este grupo es que apostarían por esperar a un clima de bonanza económica para implementar la dinámica de evaluación (63,3%) y son también más partidarios de considerar a la evaluación del desempeño como un instrumento para distribuir el importe del complemento de productividad.

Los equipos de implementación relativizan la importancia del mecanismo de evaluación. Sin duda porque para ellos ya es una prueba superada. Aunque todos ellos saben que es susceptible de mejoras, el mecanismo no es donde pueden prever más conflictividad. Ahora les preocupa más el proceso en sí: mantener el apoyo de sus superiores, que los evaluadores asuman con naturalidad su rol, que los empleados acepten “ser observados”, etc. En el mecanismo ya han dedicado muchas horas y ha comprobado —lo que ya tienen una trayectoria— que les funciona razonablemente bien. Los otros —los que se estrenan en el Plan— disponen del conocimiento

¹⁰ Sólo un 10% de los entrevistados afirmó que la democracia no permite que se estén solucionando los problemas que tenemos planteados. Pero ese grupo íntegramente afirma estar insatisfecho con el mecanismo evaluativo.



acumulado por el INAP y pueden aprovechar la aplicación informática que ya funciona como soporte a la evaluación.

Variable cultura organizativa

Es difícil desligar la cultura organizativa de las opiniones y actitudes agregadas de los empleados. Existen unos antecedentes que condicionan cómo se interpretan los nuevos hechos. Pero a su vez, nuevos hechos tienen la capacidad de cambiar estos condicionantes; aunque el camino en este otro sentido es más largo y arduo.

Sin datos seguramente todos nos aventuraríamos a augurar que la cultura organizativa de las administraciones públicas no facilita en nada nuevas medidas modernizadoras. Y menos aún, si estas tienen el potencial de cuestionar la valía profesional de los empleados y de condicionar parte de sus emolumentos. Pero cabe esperar que existan nichos administrativos con otros valores, con otra cultura organizativa. Cuando menos, deseamos pensar que en aquellas organizaciones que llevan más tiempo evaluando, la cultura propia será más proclive a aceptar esta evaluación.

En total, el 57,4% considera que la cultura organizativa no facilita la evaluación del desempeño (41,6% “poco”, 15,8% “nada”, 30,7% “bastante”, y 11,9% “mucho”). En este caso, distinguir entre nada y poco es importante. Uno poco puede ser suficiente si otros elementos no inciden en contra. Si lo analizamos por unidades, vemos que la que tiene una mayor trayectoria en la evaluación (FEGA) es la que considera en mayor porcentaje (38,3%) que la cultura propia facilita bastante la evaluación. Esto es relevante, puesto que nos induce a pensar que la constancia en una iniciativa de este tipo contribuye al cambio cultural que puede repercutir positivamente en su implementación. Mucho nos tememos que pretender comenzar a evaluar sólo cuando exista una cultura organizativa mayoritariamente proclive a la evaluación puede representar no evaluar nunca.

El grado de satisfacción con el mecanismo actual tiene una gran incidencia en la valoración de la cultura organizativa. Quienes se han declarado insatisfechos consideran que no facilita la evaluación (70,8% -“nada” 23,1%, “poco” 47,7%-), mientras que entre los satisfechos los porcentajes se reducen a un 31,5% (2,9% “nada” y 28,6% “poco”). Estos últimos creen, en un 54,3%, que la cultura de la unidad favorece bastante la evaluación; afirmación que sólo tiene un apoyo del 18,5% de los insatisfechos. Además de la insatisfacción, el perfil de quienes consideran que la cultura administrativa de su unidad contribuye desfavorablemente —nada o poco— lo dibuja la creencia que la evaluación del desempeño no es necesaria (68,8%) ni posible (78,2%), así como los que tienen una personalidad tendente a la desconfianza (75,0%).

Entre evaluadores la opinión sobre la cultura administrativa de la unidad es algo más positiva que entre el resto de empleados (Tabla 19). Así la aprueban el 50%, por un 34% que lo hace entre los encuestados.

Tabla 19.- *¿La cultura organizativa de la unidad facilita la evaluación? (según el rol en el proceso evaluativo).*

La cultura organizativa de la unidad facilita la evaluación...	Rol					
	Evaluador		No evaluador		Total*	
	n	%	n	%	n	%
Nada	5	10,0	11	22,0	16	16,0
Poco	20	40,0	22	44,0	42	42,0
Bastante	20	40,0	11	22,0	31	31,0
Mucho	5	10,0	6	12,0	11	11,0
Total	50	50,0	50	50,0	100	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Los evaluadores que han recibido formación directiva son menos benevolentes con la cultura organizativa de su organización y consideran mayoritariamente que contribuye poco a la evaluación (52,4%). En cambio, un porcentaje similar de los evaluadores que no han recibido formación directiva (51,7%) consideran que la cultura organizativa facilita bastante la dinámica evaluativa.



Por otro lado, si bien entre quienes reciben formación específica para ser evaluadores, el porcentaje que apoya la validez de la cultura administrativa de su unidad en situaciones de cambio (48,0%) es menor que entre quienes no la han recibido (52,0%). Entre los primeros, el 20% lo hace considerando que favorece mucho, mientras que entre los segundos nadie ha optado por esta respuesta.

Pero el factor determinante que incide en la percepción de las características de la cultura organizativa de la unidad por parte del evaluador es el grado de comodidad con su rol. Así, entre quienes reconocen esa relación directa entre jefe de equipo y responsable de su evaluación, quienes valoraban la cultura organizativa como proclive al cambio es el 50,0%; un porcentaje igual al que encontramos entre quienes no reconocen esa relación jefe-evaluado. Las tornas cambian, si consideramos la comodidad con la que asumen su rol de evaluador. Entonces el 63,6% de quienes se sienten cómodos con su rol considera que la cultura organizativa de su unidad favorece bastante (50%) o mucho (13,6%) la evaluación. Mientras que los que confiesen su incomodidad sostienen la misma confianza en un 40%.

Hay otro elemento, que si bien no siempre se integra en el concepto de cultura organizativa, sí que participa en la formación de ésta y suele ser una de sus expresiones: el papel de los sindicatos. Pues bien, la opinión sobre la actuación de los mismos es muy negativa. Rozando la unanimidad. Los encuestados la consideran mala (50%) o regular (45,6%). Opinión que se distribuye en una proporción similar, independientemente de la unidad a la que se pregunte. Aunque, todavía es ligeramente peor en las unidades en las que no existen consecuencias retributivas para la evaluación del desempeño. En éstas, los “nada” satisfechos suponen tres quintas partes (58,8%), mientras que en las que sí retribuyen es de la mitad (47,9%).

Sin duda, la visión más negativa sobre la actuación sindical ante el proceso evaluativo la tienen la quinta parte de los encuestados que consideran que la evaluación es “necesaria e imposible”. En este colectivo, el 100% considera perjudicial la actuación sindical (un 70,6% “mala” y un 29,4% “regular”).¹¹ Da la sensación como que este grupo busca culpables a por qué un mecanismo que creen necesario lo

¹¹ Si consideramos todos los que creen imposible la evaluación –al margen de si la perciben necesaria o no- la peor consideración sobre el aparato sindical se eleva al 75%.

vaticinan imposible, y parece que, ante esta innovación, encuentran en los sindicatos más una rémora que un estímulo. Por otro lado, uno de los colectivos más optimistas para con el desempeño sindical son el 7,1%, de entre los encuestados que afirman que la evaluación es “posible y necesaria”, que creen que la actuación sindical ha sido buena – representan un 4% del total de los encuestados-. Los evaluadores son ligeramente más tolerantes con la actuación sindical (9,3% “buena”). Por el contrario, los evaluados son más intensos en la valoración negativa —“mala” 56,5% y “regular” 44,9%— (Tabla 20).

Tabla 20.- Valoración de la actuación de los sindicatos según el rol en el proceso.

Actuación de los sindicatos	Rol					
	Evaluador		No evaluador		Total*	
	n	%	n	%	n	%
Mala	19	44,2	26	56,5	45	50,6
Regular	20	46,5	20	43,5	40	44,9
Buena	4	9,3	0	0,0	4	4,5
Muy buena	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	43	48,3	46	51,7	89	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, de entrada la cultura administrativa no favorece en exceso la implementación de novedades. Pero esto no es una limitación, sino un condicionante que conocemos y que podemos cambiar. De hecho, en la unidad en la que se ha persistido, la cultura administrativa es más favorable. Esto es muy positivo e indica el camino a seguir. Dicho de otro modo, las unidades acostumbradas al cambio, a los procesos de modernización, les resulta más sencillo asumir los inputs y los outputs que supone el proceso evaluativo. En cambio, las organizaciones que no innovan, que, por no molestar, no modifican, terminan siendo prisioneras de sí mismas y se anquilosan en sus procedimientos. En definitiva, la cultura es algo dinámico, vivo, que evoluciona si se le cultiva. Si no se hace, aparecen con fuerza las tradiciones y los legados, a los que no



podemos negar su valía; pero tan perjudicial es vivir en la vorágine del cambio rutinarizado —sirva como ejemplo la universidad—, como presos de su propia historia.

CONCLUSIONES

El éxito de la evaluación del desempeño se puede entender que es lograr la finalidad que motivó su implementación. Sin embargo, esta interpretación conlleva algunos problemas operativos. Destacamos dos. En primer lugar, y aunque lo más habitual es que se pretendan distintos resultados con la implementación de la ED, supongamos que la finalidad principal fuera, como así mayoritariamente lo sugieren los encuestados, detectar espacios de mejora administrativa. En este caso, cómo saber si estos se han detectado en parte o en todo, y cómo saber si no se hubieran detectado igualmente sin la evaluación. Si la finalidad fuera la motivación, nos encontraríamos con el mismo problema. Sin un contrafactual con el que contrastar la bondad de una iniciativa de este tipo se hace muy difícil valorar el grado de mejora que ésta comporta. Y en segundo lugar, en el caso de que el pretexto sea la finalidad perseguida; es decir, que con la evaluación sólo persigamos un mecanismo objetivo para distribuir el complemento de productividad. ¿El éxito sería su efectiva distribución o el grado de objetividad? Lo primero no requiere de demasiado esfuerzo. Lo segundo se agota con el diseño objetivo del mecanismo y con la previsión instrumentos de control y arbitraje. Por lo que cualquier mecanismo diseñado bajo unas pautas básicas de objetividad debería ser considerado exitoso. Esto no puede ser sostenido por los gestores públicos. Descartadas ambas finalidades, a los efectos de este estudio, hablamos de que una iniciativa como la evaluación del desempeño tiene éxito, cuando es aceptada por la organización y entra a formar parte de los hábitos y costumbre de la misma; esto es, cuando se institucionaliza.

Nuestra propuesta de análisis tridimensional del proceso de institucionalización de la evaluación del desempeño sigue un orden secuencial, cuyo avance no comporta que la variable anterior extinga su vigencia, pero sí que supone un planteamiento

racional en el que sin que se produzca “a” tiene poco sentido esperar conseguir “b”. Aunque sabemos que una vez iniciado, cada una de las variables tiene potencial para retroalimentar el proceso y reforzarlo.

Pero antes de iniciar el análisis de los factores de éxito aglutinados en torno a esas tres dimensiones hemos introducido una doble variable previa; una premisa doble. ¿Es la evaluación necesaria? ¿Y posible? Los encuestados nos dicen sí a lo primero y sí a lo segundo. Así lo ven también los equipos que han decidido implementar estas iniciativas pioneras. Todo ello tiene una derivada. Si los empleados perciben la evaluación como necesaria, y el EBEP lo cataloga como un derecho, ¿por qué alguien iba a considerar que satisfacer esa necesidad, desarrollar ese derecho, podría ser motivo de conflicto? No debiera. Ésta configura pues nuestra premisa inicial en el análisis. La evaluación del desempeño no es solo una recomendación de los expertos y un derecho de los empleados, es también una demanda de éstos así como de los altos cargos de gestión pública. Por tanto, su institucionalización será siempre positiva y bien recibida de entrada. Pero dado que hay reticencias y quejas, éstas han de provenir de algún otro ámbito residente en las dimensiones que hemos analizado.

Asumida la premisa, empezamos hablando de entorno, que es una dimensión que analiza la oportunidad de iniciar el proceso y los condicionantes. Entramos en la dimensión analizando la primera variable: el escenario político. Esta variable ha sido tratada con los equipos de implementación. La mayoría de ellos han vivido el último cambio de Gobierno con responsabilidades en la evaluación. La referencia a la evaluación como asignatura soslayada por las políticas oficiales ha servido de telón en las alusiones al quijotismo de aquellos actores políticos o directivos que se ha empeñado en mantener experiencias evaluativas. El acompañamiento de un entorno político activo en la promoción de la evaluación se sabe importante para el éxito. Y en nuestro caso se ha observado con poca intensidad; así lo recogemos —al igual que haremos para el resto de variables— en el Cuadro 3. Constatamos que la evaluación se recoge en el EBEP. En una ley. Por lo tanto su desarrollo no es potestativo. El actual Gobierno disponía de mayoría suficiente en las Cortes como para revocar la Ley o haber hecho las enmiendas que considerase oportunas. No lo ha hecho. Entendemos por ello que el Gobierno no ha tenido reparos en la evaluación del desempeño. Consecuen-

temente, y así lo valoran los equipos de implementación, no se ha percibido un escenario político reticente. En todo caso, son los responsables políticos, como individuos, los que han tenido reparos, o menor interés, en continuar o iniciar las experiencias que proponía el Plan piloto. Obviamente, estos actores políticos deberían de superar sus reparos si existiera una política de RRHH gubernamental que apostara clara y públicamente por la evaluación. En definitiva, es un factor que ayudaría pero que no impide que se actúe activamente en políticas de evaluación. Si el contexto político puede ser determinante en la institucionalización, lo será en un futuro, pero ahora no se aprecia.

La siguiente variable, el escenario económico, divide la opinión de los encuestados. Los evaluadores prefieren que se realice en época de bonanza económica. Seguramente porque estiman que si han de asumir el mal trago de evaluar, que sea con al menos la posibilidad de premiar a quienes mejor responden a sus demandas de trabajo. En cambio, los empleados apuestan por implementar estas iniciativas en períodos de crisis económica. Seguramente porque asumen que cuando toda la sociedad pasa apuros, sus servidores civiles deben ser más escrupulosos que nunca con el uso de los recursos públicos. Para los equipos de implementación, la crisis debería haber servido de estímulo, puesto que no son pocas las unidades que tenían dotación presupuestaria para repartir en concepto de productividad. Sin embargo, también apuntan que hacerlo en situación de crisis económica puede darle un tamiz excesivamente economicista a la evaluación, que pervertiría el carácter de instrumento estructural que contribuye a la mejora continua en la organización, en la medida que detecta fallos organizativos y deficiencias formativas de los empleados. En cualquier caso, los argumentos pueden ser válidos para cualquiera de las dos premisas. Sin embargo, tenemos muy claro que si bien en momentos de crisis las soluciones que abogan por la eficiencia tienen mejor cartel, no es menos cierto que la evaluación del desempeño debe ser una institución nuclear en el sistema de gestión de RRHH independientemente del estado de una economía que se sabe cíclica. No es el momento en este informe; pero sería muy conveniente que se diferenciase la evaluación del desempeño de la evaluación de la productividad. Ello eliminaría de la primera el carácter meramente economicista, que quedaría relegado a la segunda como premio, y

abriría el paso a todos los demás impactos sistémicos que una buena evaluación del desempeño debería generar.

La tercera variable, y última de esta dimensión, es el entorno social. Cualquier iniciativa que anuncie o insinúe un Gobierno —ha sucedido con el estatal, y nosotros lo hemos seguido muy de cerca con el autonómico— en la línea de evaluar el rendimiento de los empleados públicos o supeditar sus retribuciones al logro de resultados tiene automáticamente altavoz en la prensa; quizás sólo superado por aquellas noticias que prometen castigar el absentismo de los funcionarios. No negamos que pueda haber cierta voluntad de castigo por parte de unos ciudadanos que a menudo consideran a sus servidores públicos como holgazanes con demasiados privilegios (el fundamental: un sueldo de por vida). Pero sin duda subyace el interés en que la Administración —aunque sea a través de sus empleados— rinda de algún modo cuentas ante la sociedad civil. En esto, la evaluación del desempeño es un gesto inequívoco en la línea de la transparencia y la rendición de cuentas; es decir, de optimización de la democracia misma. No interesa el detalle. Pero sí el mensaje de que los empleados públicos orientan su actuación al cumplimiento de los objetivos que les fija el Gobierno. Esto parece indudable y no conocemos voz académica relevante que lo refute. Sin embargo recibe un escaso apoyo por parte de los evaluadores, menor entre los evaluados e irrisorio —cuando no nos niegan la mayor— por parte de los equipos de implementación.

Recapitulando esta dimensión: su impacto, en el momento actual, es limitado. Como resumimos en el cuadro 3, la variable entorno político no ha sido consultada a evaluadores y evaluados, por lo que no hay valoración. Pero para los equipos de implementación ha parecido que la importancia era significativa. El defecto o virtud de la apuesta por la evaluación se atribuye más al protagonismo del actor político que a un contexto político generalizado. Y caso paradigmático es —a nuestro criterio— el de la unidad que ha sido referente en la evaluación del desempeño en la AGE. Consideramos que estos equipos —técnicos altamente cualificados o personal directivo— reivindican el contexto político como vía de coerción, para modular la voluntad del actor político que no apuesta claramente por la ED; pero no como un factor determinante en sí mismo.

El contexto económico se prefiere de bonanza por quienes necesitan repartir alguna recompensa que justifique su desgaste, los evaluadores. Pero se defiende con un

impacto moderado. Los empleados, con similar benevolencia defienden el escenario contrario. Y los equipos de implementación se mueven en la ambivalencia destacando pros y contras de cada una de las dos opciones. Estos últimos ven en la crisis la excusa —la justificación ya la obtienen por la vía del consejo académico, el imperativo legal o el convencimiento adquirido en su experiencia como gestores— y en la bonanza los recursos que requieren. Pero no le conceden una importancia crucial. De hecho, actualmente los recursos para sostener el proyecto —infraestructura informática, conocimiento experto— ya obran en el seno de la organización. Y el complemento de productividad se distribuirá igualmente; aunque si no se supedita al resultado de la evaluación, el reparto será, seguro, menos justo.

Ante este diagnóstico ¿qué se puede hacer? El escenario político depende de la soberanía popular y esta no es una ‘condición constante’ que se diría en el ámbito de las ciencias experimentales. Siempre se puede intentar volver a insertar en la agenda pública la evaluación. Pero será para reclamar un apoyo más decidido, porque la legitimación para desarrollarla ya existe. En este escenario, los directivos son sobre quienes recae el ingrato papel de persuadir al agente político y ayudarle a visualizar la bondad de la iniciativa. Tampoco hay mucho margen de maniobra para influir en el escenario económico. Pero como hemos comentado, el coste de las gratificaciones existe con o sin evaluación. Por lo que el coste añadido podría venir por la implementación. En este sentido, siempre es aconsejable aprovechar el *know-how* que ya acumular la AGE, y más concretamente el INAP. Finalmente, se debe hacer un esfuerzo por creerse que la buena administración tendrá una acogida positiva entre la ciudadanía. La satisfacción de sus necesidades es la justificación de la existencia del empleo público. Por tanto, aún si no existiera demanda de rendición de cuentas, sería bueno auto imponérsela como obligación. Si así lo hace quienes lideran la Administración, será más plausible que los empleados públicos recobren la conciencia sobre a quiénes sirven y a quiénes rinden cuentas en última instancia.

Por más diseños organizativos que se propongan. Por prolija que sea la previsión legal y extenso el desarrollo normativo. Poco o nada prospera sin la participación del factor humano. La segunda dimensión incide en éste elemento, el de los actores protagonistas en la evaluación del desempeño. El primero de ellos es crucial

en la génesis y supervivencia de cualquier iniciativa de evaluación. El actor político. En una organización tan fuertemente jerarquizada como la Administración pública, el impulso debe empezar en la cúspide del proceso de decisión. Encender esta llama es difícil —en el instante más exitoso del Plan aunó 60 unidades— pero mantenerla es un arte —sin registro específico que los cense, no se espera que sobrevivan más de una docena. Entre evaluadores y evaluados, al político —ministro o secretario de Estado— ‘ni se le ve, ni se le espera’. No llega a la mitad quienes quisieran que se implicasen, y son más de tres cuartos los que aseguran que tal implicación no se produce. Algo similar se observa con la constancia en el apoyo. Los responsables de implementación son conscientes de lo excepcional de su caso. Ellos tiene un razonable apoyo político —por eso evalúan— pero, en general, desearían que hubiese un decidido apoyo institucional al más alto nivel. Dejaría de tratarse de un empeño cuasi personal y pasaría a ser una política pública que estaría pensando en un nuevo modelo de función pública.

En cambio, con el directivo —seguramente porque se le percibe más próximo— hay una mayor exigencia entre los evaluadores y evaluados. Mucho más en los primeros, entre los que más de tres cuartos espera sentirse arropados. Y en similar proporción con la que se le reclama se reconoce su implicación. En los equipos de RRHH la presencia del directivo es constante —entre los entrevistados había directivos— y su relevancia se conoce y se reconoce. La evaluación es un tema de demasiado calado e impacto como para ser liderado por técnicos de la Administración sin el respaldo de los directivos públicos. Huelga por ello decir, que donde hay evaluación, el papel del directivo es importante.

Corroborando nuestra hipótesis, el papel del mando intermedio. Cuando éste asume el rol de evaluador, es determinante. Su implicación y constancia se constata por tres cuartos de evaluadores y evaluados, y los equipos de RRHH los reconocen como piedra angular, “la figura que soporta la carga de la evaluación”. Pero ese papel destacado que todos le auguran contrasta con una realidad todavía deficiente. Mandos intermedios que mayoritariamente asumen que el rol de evaluador es intrínseco a su condición de líder de equipo, pero responsabilidad con la que sólo poco más de la mitad se sienten cómodos. Esa incomodidad revierte en una evaluación sesgada, que rehúye el conflicto y que se reconoce como ligeramente subjetiva. Todo ello como consecuencia



de jefaturas a las que se accede principalmente por acreditar mérito profesional, la pericia técnica. Pero en cuyos procesos de selección todavía son escasos los esfuerzos por evaluar su competencia profesional en dirección de equipos. Los empleados consideran que estos mandos se preocupan más por el rendimiento de la unidad que por el bienestar del equipo. Y aunque interpretan que sus evaluadores directos son algo menos subjetivos que el resto de evaluadores, siguen valorando la subjetividad de la evaluación con una puntuación que si no preocupa, al menos inquieta. Los responsables de RRHH si bien son conocedores de los sesgos y las deficiencias en objetividad de los evaluadores prefieren no cargar tintas contra ellos. Su papel es crucial y muy delicado. Se arriesgan a tener un mal ambiente en el trabajo por una evaluación que en la mayoría de los casos tampoco le garantiza que su unidad vaya a funcionar mejor. Porque si un evaluador valora negativamente a un empleado en sucesivas evaluaciones ¿qué hará la unidad de RRHH? ¿Lo reubicará? ¿Le propondrá formación? Nos tememos que a lo sumo le negará el complemento de productividad. Con lo cual el evaluador se encontrará con un empleado con un mal desempeño y, como consecuencia de la evaluación, con una razón sólida —a juicio del evaluado— para mostrarse resentido con el evaluador. Si el evaluador no hubiera hecho estas evaluaciones negativas, tendría igualmente un empleado con un mal desempeño, pero sin complicaciones en las relaciones personales con él. Y, por otro lado, como insisten en los equipos que implementan la evaluación, en no pocas ocasiones el evaluador puede devenir evaluado, y en ese caso, siempre podrá haber quien se quiera cobrar pretendidas facturas pendientes. Por estas razones, estos responsables de RRHH respetan el rol del evaluador y esperan a que el entorno madure para que llegue el momento de exigirles más rigor en la evaluación.

Finalmente nos hemos fijado en el evaluado. Es el actor que con mayor intensidad subscribe la necesidad de realizar evaluación del desempeño y el que en mayor porcentaje se considera insatisfecho con la experiencia evaluativa en la que participa. Especialmente insatisfecho porque mayoritariamente considera que este proceso que está llevando a cabo es un mero trámite sin más finalidad real que cubrir el expediente. Para él la ED no es motivadora. Probablemente la formación no está siendo

suficiente intensa entre los evaluados. Se le está considerando protagonista pasivo del proceso. No se le ha tenido en cuenta durante la fase de diseño y se siente ajeno a él.

La última dimensión hace referencia a la organización. Tradicionalmente se considera la ED como un instrumento o política de recursos humanos. En GRAPA remarcamos que su principal utilidad es la de mejora organizativa. Además, en esta dimensión la potestad de la Administración es mucho mayor. No se trata, como las otras dimensiones, de sistemas vecinos al sistema de evaluación que impactan sobre él, sino que debería ser un actor más del complejo sistema de organización administrativa. Una Administración debe pensar en una gestión de los RRHH que acompañe a la organización global de la misma y no en una unidad ‘a la que no puedo renunciar, pero lo más que me puede aportar es la ausencia de problemas’. Si una organización sistematiza la gestión de los RRHH como un factor más de éxito de la misma debería trabajar más en ella para asegurar una buena incidencia en la institucionalización de la misma. Institucionalización que le ayudará, por lo tanto, en los éxitos de la organización. La estructura organizativa es la que más y mejor parece que se ha trabajado en este Plan piloto. En porcentajes altísimos, tanto evaluados como evaluadores, responden que su puesto de trabajo tiene definidas las funciones y tareas, asignadas las competencias profesionales oportunas y establecidos con claridad los objetivos a lograr durante el período que se evalúa. Con una buena definición de puestos y una correcta planificación de la actividad, parece que lo único que distorsiona son los imprevistos, las urgencias.

Los efectos son importantes para que la evaluación tenga credibilidad. Es decir, para que la ED sea útil, además de los efectos que genera en el conjunto de la organización, ha de impactar sobre los demás elementos que configuran la gestión de los RRHH (remuneración, formación, carrera, etc.). Es lícito y deseable un período experimental, pero este debería ser corto y desde el principio dejando claro que el periodo sin efectos será transitorio. Los evaluadores persiguen como primer efecto lograr un diálogo con sus colaboradores. Algo sorprendente. No parece necesario un pretexto tan complejo para una finalidad tan simple. Creemos sinceramente en la bondad del diálogo. Pero este debería ser previo y sin necesidad de implementar una ED. Es también este actor (el evaluador) el que tiene más claro la finalidad del actual



sistema de evaluación y reconoce que debe de tener como efecto obtener un criterio objetivo para distribuir el importe del complemento de productividad entre quienes logran el estándar de desempeño que la organización establece. El evaluado prioriza efectos más ‘blandos’, como la formación, antes de esperar que la evaluación retribuya a unos pocos, los que tiene un desempeño excelente. Para los equipos de RRHH los efectos positivos de la ED son numerosos. Pero quienes todavía no lo han hecho, el primero que ven factible es la retribución de la productividad.

La insatisfacción con el mecanismo es elemento común desde la perspectiva del evaluado y la del evaluador. Pero tenemos la impresión que se ha tomado el mecanismo como chivo expiatorio. Más allá de reclamar más extensión o concreción en los indicadores que controlan el grado de logro de los objetivos, no se detectan inconvenientes sólidos para cuestionar el mecanismo. Los equipos que lo han desarrollado lo saben perfectible, pero entienden que satisface plenamente los requisitos necesarios para garantizar que su resultado sea justo y transparente.

Finalmente, la cultura organizativa es en general mal considerada por todos. Pero constatamos, que ahí donde se lleva más tiempo evaluando, la cultura organizativa se percibe como más proclive a facilitar el arraigo y consolidación de la evaluación. Detalle muy importante porque es un buen argumento para quienes deseamos que la evaluación se implemente en todas las unidades y se le conceda tiempo suficiente como para que sus efectos positivos se manifiesten.

Tal y como muestra el Cuadro 3, y como era de esperar, las once variables que sabemos que contribuyen al éxito de la institucionalización de la evaluación del desempeño tiene un desarrollo desigual entre sí y entre los diferentes colectivos analizados. Hemos medido el *Factor global de Impacto* (FGI) y únicamente los responsables de RRHH perciben que el valor medio los impactos de las tres dimensiones alcanza el aprobado, confiriéndole un 1,6. En los otros dos colectivos el nivel medio de impacto de las tres dimensiones suspende. Un FGI de 1 en evaluadores y de 0,9 en evaluados. Indudablemente, queda camino por recorrer; hay un amplio margen de mejora.

Cuadro 3.- Factor Global de impacto: Percepción del impacto de las dimensiones en el éxito de la evaluación del desempeño.

Dimensión	Variable	Evaluated	Evaluadores	Responsables RRHH
		Percepción del Impacto		
<i>Entorno</i>	Político	—*	—*	Poco
	Económico	Poco	Poco	Poco
	Social	Poco	Nada	Nada
<i>Actores</i>	Políticos	Nada	Nada	Poco
	Directivos	Bastante	Mucho	Bastante
	Mandos intermedios	Poco	Poco	Bastante
	Empleados	Nada	Nada	Poco
<i>Organización</i>	Estructura	Mucho	Mucho	Mucho
	Sistema gestión RRHH	Poco	Poco	Bastante
	Mecanismo	Poco	Poco	Mucho
	Cultura organizativa	Nada	Poco	Poco
Factor global de Impacto**		0,9	1	1,6

* No consultado

** FGI: Valor medio de los once ítems. Comprendido entre 0 y 3.

Fuente: Elaboración propia.

Sintéticamente. La dimensión entorno no ha aprovechado su potencial facilitador del éxito en la evaluación. En entorno político ha heredado un marco normativo y una inercia experimental que no ha querido refrendar. Por un excesivo protagonismo de quienes interpretan la evaluación como mecanismo para distribuir —cuando no excusa estética para justificar al exterior— el complemento de productividad. En espera de escenarios de bonanza económica que permitieran dotar suficientemente los fondos de productividad, no ven en la crisis económica el argumento racional en pro de la modernización de la Administración. El complemento de productividad como resultado de la evaluación tiene la misión de reconocer —retributivamente obvio, pero también como prestigio ante los compañeros— aquellos que consiguen un buen desempeño. En cambio, si la evaluación es sólo el pretexto para justificar cómo se distribuye el complemento, éste se acaba convirtiendo en un incremento retributivo más.



Como en otros ámbitos, tenemos la percepción que se ha empezado a superar la crisis sin haber sabido aprovechar el potencial transgresor que podría haber tenido para transformar las estructuras administrativas.

Y ante todo ello, qué hacer. No podemos incidir en los escenarios, pero sí podemos adaptarnos a ellos. La falta de una apuesta política mancomunada en pro de la evaluación también suele comportar que no exista una alianza en su contra. Podemos, pues, aprovechar el liderazgo de quienes sientan la responsabilidad de gestionar lo público, dándole el máximo respaldo y poniendo en valor, públicamente, los logros que se consigan. Debemos leer los escenarios de crisis como oportunidades de cambio. Y si no permiten retribuir suficientemente los altos desempeños. Al menos, experimentar y aprovechar el potencial de la ED como instrumento para detectar ineficiencias organizativas y como motivador del personal; para en cuanto la situación económica lo permita introducir los incentivos necesarios para que no se perciba el esfuerzo continuado como vano y fútil. Confiando que el esfuerzo en dotar de coherencia el empleo público al hacer que responda, claramente, al desarrollo de la planificación estratégica del Gobierno, revertirá en el reconocimiento y respeto de la ciudadanía a la que se sirve. El desempeño individual no será nunca una rendición de cuentas directa ante el ciudadano por el mero hecho de proteger la intimidad de cada empleado público. Pero el hecho de rendir cuentas antes la organización revertirá en una mayor transparencia ante el ciudadano al que se le pueden y se le deben facilitar los datos agregados de la organización. Y a medio plazo ha de suponer atemperar el estigma de la ‘burofobia’ en la sociedad española.

Por paradójico que pueda parecer, se puede evaluar el desempeño del empleado sin contar con la implicación del empleado. Pero esta evaluación estará desconectada de su finalidad. No afloraran espacios de mejora organizativa sin que los empleados contribuyan a detectar las ineficiencias. Y no tiene sentido retribuir la productividad o promover la carrera profesional si no es para incrementar la motivación del empleado en mejorar su desempeño profesional. Por ello, la evaluación hecha sin una mayor implicación activa del empleado que llegara a institucionalizarse no sería más que una figura administrativa carente de significado, el mero trámite del que nos advierten. Y en última instancia, recordemos que es un derecho del empleado. Por ello se requiere

hacerlo protagonista activo, dándole foros de participación, formación —no tanto en la técnica de la evaluación sino en los principios de transparencia y rendición de cuentas que la sustentan— y haciendo que los resultados tengan efectos (positivos y negativos, según proceda).

Entendemos desde GRAPA que este informe muestra que son bastantes los ámbitos colindantes al instrumento evaluativo en los que se puede y se debe mejorar. Creemos firmemente que la evaluación del desempeño es una herramienta que ha de mejorar intensamente no sólo el desempeño del empleado individualmente considerado, sino del conjunto de la organización y sólo nos resta desear que los datos aportados en este informe puedan ayudar a ese cometido.

DOCUMENTACIÓN UTILIZADA

Bibliografía:

- Adriana, A., Simón, C. (2008) “La gestión del desempeño: marco teórico y estado del arte en el sector privado” en Gomez-Pomar i Gayle (coord.), *La Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*, Centro PwC & IE del Sector Público.
- Ardant, G. (1962) *Técnica del Estado (sobre la productividad del sector público)*, BOE Estudios Administrativos, Madrid.
- Beltrán, M. (1991) *La productividad de la Administración española: Un análisis comparativo*, Madrid, Instituto de Estudios de Prospectiva, Secretaría de Estado de Economía, Ministerio de Economía y Hacienda.
- CCEP (2013) *Grupo de trabajo sobre Evaluación del Desempeño. Conclusiones*. Comisión de Coordinación del Empleo Público, 5 de noviembre.
- CEBEP (2005) *Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público*, Madrid.
- Cortés, J.V. (2009) “La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público” en *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, núm. 1.
- Del Pino, E. (2004) *Las percepciones de los ciudadanos ante las administraciones públicas*, Madrid, INAP.
- Dubin, KA., Salvador, M. (2008) “La institucionalización de la evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas: marco analítico y referentes internacionales” en Gomez-Pomar y Gayle (coord.) *La Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*, Centro PwC & IE del Sector Público.
- Férez Fernández, M. (2007) “El modelo de gestión de los recursos humanos en el ámbito local” en Palomar Olmeda, A y Miguel Pajuelo, F. (coord.) *El Estatuto Básico del empleado público y su incidencia en el ámbito local*, Granada, CEMCI.
- (2009) “Conceptos Generales de la gestión de recursos humanos en el empleo público” en Castillo Blanco, (dir.) *Manual de empleo público*, Iustel.
- Gorriti, M. (2005), “La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos” en las jornadas *Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones Públicas*, del 22 al 24 de junio en Vitoria-Gasteiz.

- (2007) “La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas Españolas” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* vol.23 núm. 3.
- (2009) *Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos*, Oñati, IVAP.
- (2010) *Análisis de puestos de trabajo en la Administración Pública*, Oñati, IVAP.
- Gorriti, M. y Toña, F (2006) “El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco” en *Presupuesto y Gasto Público*, núm. 41, Secretaría General de Presupuestos y Gastos.
- Gredilla, J.A. (1991) “Prólogo” en Beltrán, M., *La productividad de la Administración española: Un análisis comparativo*, Madrid, Instituto de Estudios de Prospectiva, Secretaría de Estado de Economía, Ministerio de Economía y Hacienda.
- Longo, F. (2004) *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*, Barcelona, Paidós.
- (2005) “Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las administraciones públicas” en *Presupuesto y Gasto Público*, núm. 41.
- Madureira, C.; Rodrigues, M. (2009) “The evolution of civil servants’and managers’ recruitment and performance evaluation processes in Portuguese public administration” *Revista Portuguesa de Management*, núm.2, Año 2
- Martínez, R. y Jané, P. (2011) *L’avaluació i el complement de productivitat de l’empleat públic català*. Escola d’Administració Pública de Catalunya. Barcelona.
- Noguer, M.C. (2008) “La Evaluación del desempeño. (art. 20)” en Rey Guanter, S. et al. *Comentarios al Estatuto Básico del Empleado Público*, Madrid, La Ley.
- Quijano De Arana, S. (1997) *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y Desempeños*. EUB. Barcelona.
- Salvador, M. (1997) *Política de funció pública: l’avaluació de recursos humans*, Barcelona, Escola d’Administració Pública de Catalunya.
- (2009) “Gestión de personal y evaluación del desempeño en las Administraciones públicas: reflexiones y propuestas”, documento en la jornada de 20 de octubre de 2009 de *L’avaluació de les persones en el marc de l’EBEP. Conceptualització i experiències* organizado por el Servicio de

Recursos Humanos de la Diputación de Gerona y el Equipo de Administración Pública de la Universidad Pompeu Fabra (EAP-UPF).

Salvador, M., Dubin, K.A., (2008) “La implantación de la evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas Españolas: casos, reflexiones y propuestas” en Gomez-Pomar y Gayle (coord.) *La Evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*, Centro PwC & IE del Sector Público.

Villoria, M. (2009) “La participación del empleado en la evaluación del desempeño” en Bañón, R. (dir.) *La productividad y la calidad en la gestión pública*, Escola Galega de Administración Pública, Santiago de Compostela.

Documentación aportada por el INAP y las Unidades analizadas:

Para la correcta contextualización de los antecedentes hemos solicitado diversa documentación al INAP y a los responsables de las unidades estudiadas. Los materiales consultados son:

A/ Artículos publicados en el Boletín de Función Pública del INAP:

- i. Equipo de redacción del Boletín de Función Pública: “La Evaluación del Desempeño en la AGE. Entrevista a Carlos Galindo, SG de Estudios de Costes y Análisis de Retribuciones, Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del MEH”, en *Boletín de función pública del INAP*, nº 5, pp: 5-14. Octubre, 2011.
- ii. González, Pablo e Pérez-Baroja Verde, Icíar (vocales asesores de la Dirección General de Función Pública): “Panorama de la Función Pública: Plan de experiencias piloto en la evaluación del desempeño en la AGE” en *Boletín de función pública del INAP*, nº 6, pp: 55-62. Diciembre, 2011.
- iii. Delgado Ruiz, Ceferino (anterior Jefe de Área de Administración e Informática): “La evaluación del desempeño en el Organismo Autónomo Trabajo Penitenciario y Formación para el empleo” en *Boletín de función pública del INAP*, nº 8, pp: 21-28. Abril, 2012.
- iv. Ruiz Adámez, José Manuel (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas): “La evaluación del desempeño se incorpora al Sistema Integrado de Gestión de Personal de la AGE” en *Boletín de función pública del INAP*, nº 12, pp: 26-38. Diciembre, 2012

B/ Materiales proporcionados por el INAP sobre el Plan piloto:

- i. Adiego Samper, Carlos: *Evaluación del desempeño: un sistema integral*.
- ii. Catálogo de Competencias genéricas de los puestos de niveles 26 a 30 de la Administración General del Estado. Diciembre, 2013.
- iii. Cuestionario de Evaluación del Desempeño 2014 (Grupos A1 y A2). Cuestionario, Anexo I y II.

C/ Materiales proporcionados por el FEGA:

- i. Manual Básico. Evaluación del Desempeño. Octubre, 2014.
- ii. Fases de la Evaluación del Desempeño. 6 de octubre de 2014.
- iii. Diagrama de tareas evaluación.
- iv. Diccionario de Competencias del FEGA.
- v. Metodología para definir objetivos.
- vi. Encuesta de evaluación. 14 enunciados.
- vii. Guía de la entrevista de evaluación.

D/ Materiales proporcionados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas:

- i. Proyecto Evaluación del Desempeño en la Subdirección General de Recursos Humanos. 2011.
- ii. Marco competencial de la SGRRHH con aportes.
- iii. Cuestionario de evaluación del desempeño: A1-A2.
- iv. Cuestionario de evaluación del desempeño: C1-C2.
- v. Cuestionario de evaluación del desempeño: secretarías.
- vi. Acta de autoevaluación.
- vii. Resultados de la encuesta interna del MINHAP.

El presente cuestionario forma parte de un estudio promovido por el **INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** cuyo objetivo es comprender y analizar los factores que facilitan, o dificultan, la implementación de un mecanismo de evaluación del desempeño en las administraciones públicas. A tal fin, estamos aplicando el cuestionario a empleados que han realizado ya pruebas piloto de evaluación.

Las preguntas que le vamos a formular a continuación simplemente buscan conocer las opiniones que usted posee sobre determinados aspectos del proceso experimental de evaluación del desempeño en el que ha participado o están participando. El beneficio que esta encuesta pueda aportar a la mejora de los instrumentos evaluativos depende única y exclusivamente de sus opiniones. No se trata de quedar bien, de responder aquello que sospecha que esperan que responda; sino de contestar, con absoluta libertad, lo que piense.

Nadie le va a obligar a responder a nada; pero en la medida que le sea posible le rogamos que haga el esfuerzo de contestar. Sin sus respuestas nuestro trabajo es imposible. Por ello, garantizamos celosamente el anonimato de todos los entrevistados. Sus respuestas van ser tratadas y procesadas únicamente por los miembros del equipo investigador de la **Universidad de Barcelona: GRAPA** (Group of Research and Analysis on Public Administration). De ningún modo su administración podrá conocer sus respuestas. Además, el estudio individualizado de las respuestas carece de todo interés y validez; es únicamente la agregación de todas las respuestas de todos los entrevistados lo que nos puede permitir extraer conclusiones y hacer avanzar el conocimiento.

Permítanos que le robemos los próximos 20 minutos de su tiempo. Se lo agradecemos muy sinceramente.

Cuestionario sobre los factores de éxito en la evaluación del desempeño¹

Pregunta:

01 ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo?

- ☐ La evaluación del desempeño es necesaria pero imposible.
- ☐ La evaluación del desempeño es necesaria y posible.
- ☐ La evaluación del desempeño es innecesaria e imposible.
- ☐ La evaluación del desempeño es innecesaria aunque posible.

02 ¿Es usted evaluador?

- ☐ Sí.
- ☐ No. (Pase a la pregunta 7)

03 ¿Ha recibido usted formación en técnicas de dirección de equipos?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

04 ¿Ha recibido usted formación específica para ser evaluador?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

¹ Cuando en este cuestionario nos referimos a colaborador, empleado, evaluador, funcionario, etc., se debe entender que se está empleando el género neutro, no el masculino.

05 ¿Se siente usted cómodo en su rol de evaluador?

☐ Sí.

☐ No.

06 ¿Cree que su rol de evaluador debe ser intrínseco a su condición de líder de un equipo?

☐ Sí.

☐ No.

07 ¿Con cuál de estas dos frases está usted más de acuerdo?

☐ Un escenario de bonanza económica favorece la implementación de sistemas de evaluación del desempeño porque todas las innovaciones requieren recursos económicos.

☐ Una crisis económica favorece la implementación de sistemas de evaluación del desempeño porque el empleado es más consciente de la necesidad de optimizar los recursos públicos.

Nos gustaría que valore la implicación de los diferentes responsables políticos en la puesta en marcha de la evaluación de desempeño en su organización:

08 Ministro.

☐ Ninguna.

☐ Poca.

☐ Bastante.

☐ Mucha.

09 Secretario de Estado.

☐ Ninguna.

☐ Poca.

☐ Bastante.

☐ Mucha.

10 Presidente del Organismo Autónomo.

☐ Ninguna.

☐ Poca.

☐ Bastante.

☐ Mucha.

11 Director general.

☐ Ninguna.

☐ Poca.

☐ Bastante.

☐ Mucha.

12 En la ciencia de la Administración se entiende que la evaluación del desempeño es un instrumento útil para la gestión de los recursos humanos. En el caso concreto de su unidad, ¿cuál de estos objetivos cree que ha primado?

☐ Descubrir ineficiencias en la manera de trabajar de la organización.

☐ Detectar las déficits formativos de los empleados.

☐ Motivar a los empleados reconociéndoles su desempeño.

☐ Determinar complementos de productividad según el desempeño realizado.

☐ Obtener datos objetivos para valorarlos posteriormente en la carrera profesional.

☐ Facilitar la transparencia y la rendición de cuentas ante la sociedad.

☐ Un mero trámite para cumplir con lo que establece el Estatuto Básico del empleado público

13 Hay autores que sostienen que la sociedad española manifiesta “*burofobia*”; es decir, que tienen, con carácter general, una pésima opinión de los funcionarios (vagos, inoperantes, etc.). ¿Hasta qué punto considera usted que experiencias de evaluación del desempeño, como la que se está llevando a cabo en su unidad, puede contribuir a mejorar esa opinión de la ciudadanía?

☐ Nada.

☐ Poco.

☐ Bastante.

☐ Mucho.

14 ¿Considera que la evaluación del desempeño contribuirá a que usted esté más motivado en la realización de su trabajo?

☐ Nada.

☐ Poco.

☐ Bastante.

☐ Mucho.

15 ¿Y a que realice más eficazmente sus tareas? Es decir, que alcance las metas que se le hayan fijado.

☐ Nada. ☐ Poco. ☐ Bastante. ☐ Mucho.

16 ¿Y a hacerlas de un modo más eficiente? Esto es, en menos tiempo y/o consumiendo menos recursos.

☐ Nada. ☐ Poco. ☐ Bastante. ☐ Mucho.

17 ¿Considera usted que la evaluación del desempeño servirá eficazmente para determinar los complementos de productividad?

☐ Nada. ☐ Poco. ☐ Bastante. ☐ Mucho.

18 ¿Y para determinar la carrera profesional?

☐ Nada. ☐ Poco. ☐ Bastante. ☐ Mucho.

En el éxito final del proceso evaluativo, ¿qué importancia cree que tiene el grado de implicación de ...?

19 Políticos. (Titulares de Ministerios, Secretarías de Estado, o asimilados)

☐ Ninguna. ☐ Poca. ☐ Bastante. ☐ Mucha.

20 Directivos públicos. (Titulares de Subsecretarías y Secretarías generales, Secretarías generales técnicas y Direcciones generales, y Subdirecciones generales, o asimilados)

☐ Ninguna. ☐ Poca. ☐ Bastante. ☐ Mucha.

21 Mandos intermedios. (Jefaturas de Servicios, Secciones y Negociados, o asimilados)

☐ Ninguna. ☐ Poca. ☐ Bastante. ☐ Mucha.

¿Y la constancia con la que sigan el proyecto?

22 Políticos.

☐ Ninguna. ☐ Poca. ☐ Bastante. ☐ Mucha.

23 Directivos públicos.

☐ Ninguna. ☐ Poca. ☐ Bastante. ☐ Mucha.

24 Mandos intermedios.

☐ Ninguna. ☐ Poca. ☐ Bastante. ☐ Mucha.

25 ¿Con cuál de estas dos frases está usted más de acuerdo?

- ☐ A menudo, los evaluadores renuncian a hacer una valoración de los empleados acorde a su opinión y tienden a ser poco críticos para evitar un posible conflicto con los evaluados.
- ☐ A menudo, los evaluadores hacen la valoración de los empleados acorde a su opinión y son todo lo críticos que necesitan serlo, sin tener en consideración la posibilidad de conflictos con los evaluados.

26 Siendo 1 la máxima subjetividad y 5 la máxima objetividad: ¿Cómo cree que suelen hacer la evaluación los responsables de su unidad?

(Máxima subjetividad) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 (Máxima objetividad)

- 27 Y en concreto, ¿cómo cree que el responsable de su unidad le evaluó a usted?
(Máxima subjetividad) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 (Máxima objetividad)
- 28 En general, los mandos de su unidad ¿se preocupan del buen ambiente de su equipo?
☐ Nada. ☐ Poco. ☐ Bastante. ☐ Mucho.
- 29 ¿Y del rendimiento de la unidad?
☐ Nada. ☐ Poco. ☐ Bastante. ☐ Mucho.
- 30 Entre el dominio técnico de su materia o la capacidad para dirigir equipos, ¿cuál cree que es la cualidad más importante de un mando intermedio?
☐ El dominio técnico de la materia que trata la unidad.
☐ La capacidad para dirigir equipos.
- 31 Y en su contexto, ¿cuál cree que predomina?
☐ El dominio técnico de la materia que trata la unidad.
☐ La capacidad para dirigir equipos.
- 32 ¿Cómo valora la información que ha recibido del proceso evaluativo?
☐ Suficiente y en el momento adecuado.
☐ Suficiente, pero tarde.
☐ Insuficiente, aunque en el momento adecuado.
☐ Insuficiente y tarde.
- 33 Pensando en el momento en el que una organización decide poner en marcha un sistema de evaluación del desempeño y decide por tanto cuándo, cómo, quién y a quién evaluar: ¿Con cuál de estas dos frases está más de acuerdo?
☐ Los mecanismos de evaluación son procedimientos muy complejos, y gente como yo es mejor que no opinemos al respecto.
☐ Todos tenemos algo que decir en la elaboración de los procedimientos de evaluación.
- 34 ¿Ha tenido oportunidad de participar en el diseño del proceso evaluador?
☐ Sí, y lo hice. *(Pase a la pregunta 36)*
☐ Sí, pero decliné participar.
☐ No tuve oportunidad. *(Pase a la pregunta 36)*
- 35 ¿Por qué no participó?
☐ No me interesó.
☐ No tenía tiempo.
☐ Es algo muy complicado.
☐ Mi opinión no se tendría en cuenta.
- 36 Actualmente, el puesto de trabajo que ocupa ¿tiene claras las funciones y tareas que debe desempeñar?
☐ Sí. ☐ No.

37 ¿Conoce qué competencias profesionales (capacidades, habilidades y conocimientos) se requieren para el desempeño de las tareas asociadas a su puesto de trabajo?

☐ Sí.

☐ No.

38 Antes de iniciarse el proceso de evaluación ¿su puesto de trabajo tiene establecidos unos objetivos claros a lograr en un período concreto?

☐ Sí.

☐ No.

39 Los mecanismos de medición de los objetivos son:

☐ Claros y suficientes.

☐ Claros, pero insuficientes.

☐ Confusos, aunque suficientes.

☐ Confusos e insuficientes.

40 ¿Existe en su trabajo una reiteración de situaciones imprevistas que le dificultan dedicarse a los objetivos fijados?

☐ Sí.

☐ No.

El proceso de evaluación del desempeño tiene la potencialidad de repercutir sobre diversos aspectos de la función pública. Utilizando una escala de 1 a 10, en la que 1 significa mínima repercusión y 10 máxima repercusión, le rogamos que valore la posible repercusión de la evaluación en los siguientes aspectos:

41 Potenciar un diálogo fluido entre el mando y sus colaboradores.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

42 Detectar las necesidades formativas de los empleados para mejorar su desempeño.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

43 Aflorar las posibilidades de mejora organizativa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

44 Otorgar un plus retributivo a aquellos empleados que lleguen a un nivel de desempeño normal.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

45 Otorgar un plus retributivo a aquellos empleados que destaquen por encima de la media.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

46 Determinar una parte variable de la retribución mensual.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

47 Condicionar la promoción en caso de carrera vertical (ascensos).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

48 Justificar el paso a nuevos estratos profesionales en la carrera horizontal (progresar sin cambiar de puesto).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

49 Justificar la reubicación (cambio de puesto de trabajo) en los casos de niveles de desempeño muy bajos en ejercicios continuados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

50 Justificar la sanción en los casos de desempeños muy bajos en ejercicios continuados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

De los diferentes aspectos que le presentamos a continuación, valore de 1 a 10 la importancia que deberían tener en la evaluación del desempeño (siendo 1 la mínima importancia y 10 la máxima).

51 No tener ausencias injustificadas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

52 Hacer un uso restringido de los permisos disponibles.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

53 La predisposición al trabajo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

54 El cumplimiento de los principios éticos y de conducta.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

55 Las competencias profesionales (capacidades, habilidades y conocimientos) demostradas en el desarrollo de las tareas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

56 Ser capaz de realizar esfuerzos extras que se le requieran esporádicamente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

57 El grado de logro de los objetivos que se han asignado a su puesto.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

58 El grado de participación en los objetivos que se han establecido para su unidad.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

59 Comúnmente, se entiende por cultura organizativa el conjunto de creencias, valores y normas informales que comparten los miembros de un colectivo u organización ¿En qué grado considera que la cultura organizativa de su unidad facilita la evaluación del desempeño?

☐ No la facilita nada. ☐ La facilita poco. ☐ La facilita bastante. ☐ La facilita mucho.

60 ¿Qué opinión tiene sobre la actuación de los sindicatos en el proceso evaluador?

☐ Mala. ☐ Regular. ☐ Buena. ☐ Muy buena.

61 En su caso concreto, ¿se siente satisfecho con el mecanismo evaluativo empleado?

☐ Nada satisfecho. ☐ Poco satisfecho. ☐ Bastante satisfecho. ☐ Muy satisfecho.

62 ¿Había participado con anterioridad en alguna otra iniciativa diferente de evaluación del desempeño?

☐ Sí. ☐ No. (Pase a la pregunta 64)

63 ¿Qué grado de satisfacción alcanzó en esa otra iniciativa?

☐ Nada satisfecho. ☐ Poco satisfecho. ☐ Bastante satisfecho. ☐ Muy satisfecho.

64 ¿Cree que el proceso de evaluación del desempeño en el que participa llegará a consolidarse en su organización?

☐ No es probable. ☐ Es poco probable. ☐ Es bastante probable. ☐ Es muy probable.

A continuación vamos a realizarle unas pocas preguntas ajenas a la evaluación del desempeño de los empleados públicos. Son cuestiones socio-demográficas que nos permiten a los científicos sociales matizar los perfiles de nuestros entrevistados. Queremos insistirle en que todos estos datos van a ser tratados únicamente por los investigadores y nunca de manera individualizada. Exclusivamente el tratamiento conjunto de los datos de todos los encuestados puede ser de alguna utilidad científica. Su ANONIMATO está absolutamente GARANTIZADO por nuestra profesionalidad y por la legislación. No obstante, si se siente incómodo respondiéndolas le reiteramos que está usted en su derecho de no hacerlo. En todo caso, como investigadores, le agradeceremos el esfuerzo.

65

De entre las siguientes opciones ¿cuál fue la principal razón por la que empezó a trabajar en la Administración pública? (Marque sólo la opción que considere prioritaria)

- ☐ Porque buscaba un trabajo estable.
- ☐ Porque me gustaba la idea de servir a los demás.
- ☐ Porque quería seguir la tradición familiar.
- ☐ Porque no quería abandonar la localidad donde vivía.
- ☐ Porque me aportaba estabilidad económica.
- ☐ Porque buscaba prestigio social.
- ☐ Porque era una buena opción de desarrollo profesional.
- ☐ Porque era el tipo de trabajo que me permitía conciliar la vida familiar.
- ☐ Por ninguna razón en especial.

66

Con respecto a las expectativas con que usted abordó su decisión de ingreso en la Administración pública, se considera globalmente:

- | | | | |
|--|---|---|--|
| ☐ Completamente insatisfecho. | ☐ Más insatisfecho que satisfecho. | ☐ Más satisfecho que insatisfecho. | ☐ Completamente satisfecho. |
|--|---|---|--|

67

¿Cuántos años cumplió usted en su último cumpleaños?

- ☐ De 18 a 24 años.
- ☐ De 25 a 34 años.
- ☐ De 35 a 44 años.
- ☐ De 45 a 54 años.
- ☐ De 55 a 64 años.
- ☐ 65 y más años.

68

En la actualidad, ¿cuál es su estado civil?

- ☐ Casado.
- ☐ Viviendo en pareja, pero sin estar casado.
- ☐ Divorciado.
- ☐ Separado.
- ☐ Soltero.
- ☐ Viudo.

69

¿Sexo?

- ☐ Hombre.
- ☐ Mujer

70

¿Cuántos hijos tiene usted?

- ☐ Ninguno.
- ☐ Uno.
- ☐ Dos.
- ☐ Tres.
- ☐ Más de tres.

71

¿Cuáles son los estudios de más alto nivel oficial que ha cursado usted (con independencia de que los haya terminado o no)?

- ☐ Sin estudios.
- ☐ Estudios primarios (EGB o ESO).
- ☐ Formación Profesional I o Ciclo formativo de primer grado.
- ☐ Formación Profesional II o Ciclo formativo de segundo grado.
- ☐ Bachillerato Superior (BUP) o Bachillerato.
- ☐ Curso de Orientación Universitaria (COU).
- ☐ Enseñanza profesionales superiores.
- ☐ Diplomatura (enfermería, magisterio, etc.) o Ingeniería técnica.
- ☐ Licenciatura, Ingeniería superior o Grado.

72

¿Qué tipo de empleado público es usted?

- ☐ Funcionario de carrera.
- ☐ Funcionario interino.
- ☐ Personal laboral. (*Pase a la pregunta 75*)
- ☐ Personal eventual. (*Pase a la pregunta 75*)

73

De los diferentes grupos profesionales funcionariales existentes, ¿a qué grupo profesional se corresponde su actual empleo?

- ☐ A1 (A con anterioridad al EBEP).
- ☐ A2 (B con anterioridad al EBEP).
- ☐ C1 (C con anterioridad al EBEP)
- ☐ C2 (D con anterioridad al EBEP).
- ☐ Agrupación profesional (E con anterioridad al EBEP).

74

¿Qué nivel tiene el puesto en el que trabaja actualmente?

Seleccione un nivel

75

¿Qué antigüedad tiene en la Administración (sumando todos los años que haya trabajado en cualquier Administración pública)?

- ☐ Menos de 5 años.
- ☐ Entre 5 y 10 años.
- ☐ Entre 10 y 20 años.
- ☐ Entre 20 y 30 años.
- ☐ Más de 30 años.

76 ¿Su padre o su madre trabajaron en la Administración pública?

- ☐ Sí, mi padre.
- ☐ Sí, mi madre.
- ☐ Sí, ambos.
- ☐ Ninguno de los dos.

77 ¿Tiene algún hijo trabajando en la Administración pública?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

78 ¿Diría usted que, en general, se puede confiar en la mayoría de la gente o bien que nunca se es lo bastante prudente cuando uno trata con los demás?

- ☐ Se puede confiar en la mayoría de la gente.
- ☐ Nunca se es lo bastante prudente.

Manifiéstenos si está de acuerdo o no con cada una de las siguientes frases:

79 La democracia es el mejor sistema político para un país como el nuestro.

- ☐ Sí.
- ☐ No.

80 La democracia permite que se estén solucionando los problemas que tenemos planteados.

- ☐ Sí.
- ☐ No.

81 Cuando se habla de política se utilizan normalmente las expresiones izquierda y derecha. Si tuviera que ubicarse usted conforme a sus ideas políticas, ¿en qué punto del eje "izquierda-derecha" lo haría?

(Máxima izquierda) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 (Máxima derecha)

82 ¿Cómo calificaría usted su situación económica personal en la actualidad?

- ☐ Muy buena.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala.
- ☐ Muy mala.

83 Actualmente, entre todos los miembros del hogar (incluido usted) y por todos los conceptos, ¿de cuántos ingresos disponen por término medio en su hogar al mes, después de la deducción de impuestos (o sea, ingresos netos)? [No le pedimos que nos indique la cantidad exacta, sino que nos señale en qué tramo de la escala están comprendidos los ingresos de su hogar]

- ☐ Menos o igual a 300 €.
- ☐ De 301 a 600 €.
- ☐ De 601 a 900 €.
- ☐ De 901 a 1.200 €.
- ☐ De 1.201 a 1.800 €.
- ☐ De 1.801 a 2.400 €.
- ☐ De 2.401 a 3.000 €.
- ☐ De 3.001 a 4.500 €.
- ☐ De 4.501 a 6.000 €.
- ☐ Más de 6.000 €.

84

¿Y en qué tramo de esa misma escala están comprendidos sus ingresos personales, después de las deducciones de impuestos, es decir, sus ingresos netos?

- ☐ Menos o igual a 300 €.
- ☐ De 301 a 600 €.
- ☐ De 601 a 900 €.
- ☐ De 901 a 1.200 €.
- ☐ De 1.201 a 1.800 €.
- ☐ De 1.801 a 2.400 €.
- ☐ De 2.401 a 3.000 €.
- ☐ De 3.001 a 4.500 €.
- ☐ De 4.501 a 6.000 €.
- ☐ Más de 6.000 €.

85

¿Cómo se define en cuanto a confesión religiosa?

- ☐ Muy buen católico.
 - ☐ Católico practicante.
 - ☐ Católico no muy practicante.
 - ☐ Católico no practicante.
 - ☐ Indiferente.
 - ☐ Agnóstico.
 - ☐ Otras confesiones religiosas.
-

Llegados a este punto queremos manifestarle nuestro más sincero agradecimiento por haber colaborado en un proyecto de investigación universitario que tiene por único objetivo la mejora de la evaluación del desempeño de los empleados públicos.

Por favor, **accione el botón que verá en la esquina superior derecha con el rótulo "Enviar formulario"** e inmediatamente su programa de correo electrónico enviará sus respuestas a nuestro servidor.

Para cualquier consulta no dude en contactar con nosotros en grapa@ub.edu.

GRAPA

Universidad de Barcelona

Tablas de frecuencias

Pregunta 1. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo?

Necesidad y posibilidad de la evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Necesaria e imposible	20	18,5	19,8	19,8
	Necesaria y posible	63	58,3	62,4	82,2
	Innecesaria e imposible	3	2,8	3,0	85,1
	Innecesaria aunque posible	15	13,9	14,9	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Necesidad y posibilidad de la evaluación (sí-sí; sí-no; no-sí)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Necesaria y posible	63	58,3	64,3	64,3
	Necesaria pero imposible	20	18,5	20,4	84,7
	Innecesaria aunque posible	15	13,9	15,3	100,0
	Total	98	90,7	100,0	
Perdidos	Sistema	10	9,3		
Total		108	100,0		

Necesidad de la evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Necesaria	83	76,9	82,2	82,2
	Innecesaria	18	16,7	17,8	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Posibilidad de la evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Posible	78	72,2	77,2	77,2
	Imposible	23	21,3	22,8	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 2. ¿Es usted evaluador?

Rol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Evaluador	52	48,1	51,0	51,0
	No evaluador	50	46,3	49,0	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 3. ¿Ha recibido usted formación en técnicas de dirección de equipos?

Evaluador: formación directiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	21	19,4	40,4	40,4
	No	31	28,7	59,6	100,0
	Total	52	48,1	100,0	
Perdidos	Sistema	56	51,9		
Total		108	100,0		

Pregunta 4. ¿Ha recibido usted formación específica para ser evaluador?

Evaluador: formación evaluador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	26	24,1	50,0	50,0
	No	26	24,1	50,0	100,0
	Total	52	48,1	100,0	
Perdidos	Sistema	56	51,9		
Total		108	100,0		

Pregunta 5. ¿Se siente usted cómodo en su rol de evaluador?

Evaluador: comodidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	22	20,4	44,9	44,9
	No	27	25,0	55,1	100,0
	Total	49	45,4	100,0	
Perdidos	Sistema	59	54,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 6. ¿Cree que su rol de evaluador debe ser intrínseco a su condición de líder de un equipo?

Evaluador: rol intrínseco evaluador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	37	34,3	71,2	71,2
	No	15	13,9	28,8	100,0
	Total	52	48,1	100,0	
Perdidos	Sistema	56	51,9		
Total		108	100,0		

Pregunta 7. ¿Con cuál de estas dos frases está usted más de acuerdo?

Mejor momento evaluar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bonanza económica	49	45,4	50,0	50,0
	Crisis económica	49	45,4	50,0	100,0
	Total	98	90,7	100,0	
Perdidos	Sistema	10	9,3		
Total		108	100,0		

Nos gustaría que valore la implicación de los diferentes responsables políticos en la puesta en marcha de la evaluación de desempeño en su organización:

Pregunta 8. Ministro.

Implementación: implicación ministro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	46	42,6	55,4	55,4
	Poca	24	22,2	28,9	84,3
	Bastante	11	10,2	13,3	97,6
	Mucha	2	1,9	2,4	100,0
	Total	83	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	25	23,1		
Total		108	100,0		

Pregunta 9. Secretario de Estado.

Implementación: implicación secretario estado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	42	38,9	50,0	50,0
	Poca	26	24,1	31,0	81,0
	Bastante	13	12,0	15,5	96,4
	Mucha	3	2,8	3,6	100,0
	Total	84	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	24	22,2		
Total		108	100,0		

Pregunta 10. Presidente del Organismo Autónomo.

Implementación: implicación pdte. org. aut.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	10	9,3	10,6	10,6
	Poca	17	15,7	18,1	28,7
	Bastante	34	31,5	36,2	64,9
	Mucha	33	30,6	35,1	100,0
	Total	94	87,0	100,0	
Perdidos	Sistema	14	13,0		
Total		108	100,0		

Pregunta 11. Director general.

Implementación: implicación director gral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	20	18,5	25,6	25,6
	Poca	16	14,8	20,5	46,2
	Bastante	23	21,3	29,5	75,6
	Mucha	19	17,6	24,4	100,0
	Total	78	72,2	100,0	
Perdidos	Sistema	30	27,8		
Total		108	100,0		

Pregunta 12. En la ciencia de la Administración se entiende que la evaluación del desempeño es un instrumento útil para la gestión de los recursos humanos. En el caso concreto de su unidad, ¿cuál de estos objetivos cree que ha primado?

Motivación para implementar eval. en su unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Descubrir ineficiencias organizativas	11	10,2	10,7	10,7
	Motivar empleados	14	13,0	13,6	24,3
	Complemento productividad	27	25,0	26,2	50,5
	Carrera profesional	5	4,6	4,9	55,3
	Transparencia y <i>accountability</i>	3	2,8	2,9	58,3
	Mero trámite	43	39,8	41,7	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 13. Hay autores que sostienen que la sociedad española manifiesta “burofobia”; es decir, que tienen, con carácter general, una pésima opinión de los funcionarios (vagos, inoperantes, etc.). ¿Hasta qué punto considera usted que experiencias de evaluación del desempeño, como la que se está llevando a cabo en su unidad, puede contribuir a mejorar esa opinión de la ciudadanía?

Evaluación mejora imagen funcionario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	29	26,9	28,2	28,2
	Poco	52	48,1	50,5	78,6
	Bastante	19	17,6	18,4	97,1
	Mucho	3	2,8	2,9	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 14. ¿Considera que la evaluación del desempeño contribuirá a que usted esté más motivado en la realización de su trabajo?

Evaluación motiva al empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	21	19,4	20,4	20,4
	Poco	59	54,6	57,3	77,7
	Bastante	21	19,4	20,4	98,1
	Mucho	2	1,9	1,9	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 15. ¿Y a que realice más eficazmente sus tareas? Es decir, que alcance las metas que se le hayan fijado.

Evaluación mejora eficacia empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	18	16,7	17,5	17,5
	Poco	52	48,1	50,5	68,0
	Bastante	30	27,8	29,1	97,1
	Mucho	3	2,8	2,9	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 16. ¿Y a hacerlas de un modo más eficiente? Esto es, en menos tiempo y/o consumiendo menos recursos.

Evaluación mejora eficiencia empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	17	15,7	16,5	16,5
	Poco	61	56,5	59,2	75,7
	Bastante	24	22,2	23,3	99,0
	Mucho	1	,9	1,0	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 17. ¿Considera usted que la evaluación del desempeño servirá eficazmente para determinar los complementos de productividad?

¿Sirve para fijar complemento productividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	22	20,4	21,4	21,4
	Poco	56	51,9	54,4	75,7
	Bastante	19	17,6	18,4	94,2
	Mucho	6	5,6	5,8	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 18. ¿Y para determinar la carrera profesional?

¿Sirve para determinar carrera profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	31	28,7	30,1	30,1
	Poco	56	51,9	54,4	84,5
	Bastante	14	13,0	13,6	98,1
	Mucho	2	1,9	1,9	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

En el éxito final del proceso evaluativo, ¿qué importancia cree que tiene el grado de implicación de ...?

Pregunta 19. Políticos. (Titulares de Ministerios, Secretarías de Estado, o asimilados)

Para su éxito: importancia implicación políticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	30	27,8	29,7	29,7
	Poca	24	22,2	23,8	53,5
	Bastante	27	25,0	26,7	80,2
	Mucha	20	18,5	19,8	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 20. Directivos públicos. (Titulares de Subsecretarías y Secretarías generales, Secretarías generales técnicas y Direcciones generales, y Subdirecciones generales, o asimilados)

Para su éxito: importancia implicación directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	12	11,1	11,8	11,8
	Poca	24	22,2	23,5	35,3
	Bastante	39	36,1	38,2	73,5
	Mucha	27	25,0	26,5	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 21. Mandos intermedios. (Jefaturas de Servicios, Secciones y Negociados, o asimilados)

Para su éxito: importancia implicación mandos intermedios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	5	4,6	4,9	4,9
	Poca	16	14,8	15,7	20,6
	Bastante	53	49,1	52,0	72,5
	Mucha	28	25,9	27,5	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

¿Y la constancia con la que sigan el proyecto?

Pregunta 22. Políticos.

Para su éxito: importancia constancia políticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	29	26,9	29,0	29,0
	Poca	27	25,0	27,0	56,0
	Bastante	27	25,0	27,0	83,0
	Mucha	17	15,7	17,0	100,0
	Total	100	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	7,4		
Total		108	100,0		

Pregunta 23. Directivos públicos.**Para su éxito: importancia constancia directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	15	13,9	14,9	14,9
	Poca	19	17,6	18,8	33,7
	Bastante	42	38,9	41,6	75,2
	Mucha	25	23,1	24,8	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 24. Mandos intermedios.**Para su éxito: importancia constancia mandos intermedios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	5	4,6	5,0	5,0
	Poca	18	16,7	17,8	22,8
	Bastante	51	47,2	50,5	73,3
	Mucha	27	25,0	26,7	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 25. ¿Con cuál de estas dos frases está usted más de acuerdo?

- ☐ A menudo, los evaluadores renuncian a hacer una valoración de los empleados acorde a su opinión y tienden a ser poco críticos para evitar un posible conflicto con los evaluados.
- ☐ A menudo, los evaluadores hacen la valoración de los empleados acorde a su opinión y son todo lo críticos que necesiten serlo, sin tener en consideración la posibilidad de conflictos con los evaluados.

Honestidad evaluadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco críticos para evitar conflicto	80	74,1	80,0	80,0
	Críticos sin temor a conflicto	20	18,5	20,0	100,0
	Total	100	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	7,4		
Total		108	100,0		

Pregunta 26. Siendo 1 la máxima subjetividad y 5 la máxima objetividad: ¿Cómo cree que suelen hacer la evaluación los responsables de su unidad?

Objetividad evaluadores en la unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	10,2	10,9	10,9
	2	13	12,0	12,9	23,8
	3	44	40,7	43,6	67,3
	4	23	21,3	22,8	90,1
	5	10	9,3	9,9	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 27. Y en concreto, ¿cómo cree que el responsable de su unidad le evaluó a usted?

Objetividad evaluadores en su caso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	8,3	8,8	8,8
	2	12	11,1	11,8	20,6
	3	34	31,5	33,3	53,9
	4	34	31,5	33,3	87,3
	5	13	12,0	12,7	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 28. En general, los mandos de su unidad ¿se preocupan del buen ambiente de su equipo?

Preocupación de los mandos por el bienestar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	9	8,3	8,7	8,7
	Poco	30	27,8	29,1	37,9
	Bastante	47	43,5	45,6	83,5
	Mucho	17	15,7	16,5	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 29. ¿Y del rendimiento de la unidad?

Preocupación de los mandos por el rendimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	5	4,6	4,9	4,9
	Poco	23	21,3	22,3	27,2
	Bastante	60	55,6	58,3	85,4
	Mucho	15	13,9	14,6	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 30. Entre el dominio técnico de su materia o la capacidad para dirigir equipos, ¿cuál cree que es la cualidad más importante de un mando intermedio?

Competencia mandos intermedios en general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dominio técnica	47	43,5	45,6	45,6
	Dirección equipos	56	51,9	54,4	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 31. Y en su contexto, ¿cuál cree que predomina?

Competencia mandos intermedios en su entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dominio técnica	69	63,9	71,1	71,1
	Dirección equipos	28	25,9	28,9	100,0
	Total	97	89,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	10,2		
Total		108	100,0		

Pregunta 32. ¿Cómo valora la información que ha recibido del proceso evaluativo?

Valoración información recibida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente y a tiempo	47	43,5	46,5	46,5
	Suficiente pero tarde	9	8,3	8,9	55,4
	Insuficiente y a tiempo	24	22,2	23,8	79,2
	Insuficiente pero tarde	21	19,4	20,8	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Información recibida: cantidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	56	51,9	55,4	55,4
	Insuficiente	45	41,7	44,6	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Información recibida: momento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	71	65,7	70,3	70,3
	Tarde	30	27,8	29,7	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 33. Pensando en el momento en el que una organización decide poner en marcha un sistema de evaluación del desempeño y decide por tanto cuándo, cómo, quién y a quién evaluar: ¿Con cuál de estas dos frases está más de acuerdo?

Participación: ¿quién debería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Demasiado complejo, yo no	5	4,6	4,9	4,9
	Todos tenemos algo que decir	97	89,8	95,1	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 34. ¿Ha tenido oportunidad de participar en el diseño del proceso evaluador?

Participación: ¿pudo participar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	29	26,9	28,7	28,7
	No quise	3	2,8	3,0	31,7
	No pude	69	63,9	68,3	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 35. ¿Por qué no participó?

¿Por qué no participó?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No tenía tiempo	3	2,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	105	97,2		
Total		108	100,0		

Pregunta 36. Actualmente, el puesto de trabajo que ocupa ¿tiene claras las funciones y tareas que debe desempeñar?

Puesto: funciones y tareas definidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	83	76,9	81,4	81,4
	No	19	17,6	18,6	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 37. ¿Conoce qué competencias profesionales (capacidades, habilidades y conocimientos) se requieren para el desempeño de las tareas asociadas a su puesto de trabajo?

Puesto: competencias definidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	89	82,4	86,4	86,4
	No	14	13,0	13,6	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 38. Antes de iniciarse el proceso de evaluación ¿su puesto de trabajo tiene establecidos unos objetivos claros a lograr en un período concreto?

Puesto: objetivos definidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	78	72,2	76,5	76,5
	No	24	22,2	23,5	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 39. Los mecanismos de medición de los objetivos son:

Mecanismos medición objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Claros y suficientes	28	25,9	27,2	27,2
	Claros pero insuficientes	30	27,8	29,1	56,3
	Confusos aunque suficientes	15	13,9	14,6	70,9
	Confusos e insuficientes	30	27,8	29,1	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Mecanismos medición objetivos: claridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Claros	58	53,7	56,3	56,3
	Confusos	45	41,7	43,7	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Mecanismos medición objetivos: suficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficientes	43	39,8	41,7	41,7
	Insuficientes	60	55,6	58,3	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 40. ¿Existe en su trabajo una reiteración de situaciones imprevistas que le dificultan dedicarse a los objetivos fijados?

Puesto: reiteración imprevistos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	70	64,8	68,6	68,6
	No	32	29,6	31,4	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

El proceso de evaluación del desempeño tiene la potencialidad de repercutir sobre diversos aspectos de la función pública. Utilizando una escala de 1 a 10, en la que 1 significa mínima repercusión y 10 máxima repercusión, le rogamos que valore la posible repercusión de la evaluación en los siguientes aspectos:

	N		Media	Mediana	Percentiles		
	Válidos	Perdidos			25	50	75
Pregunta 41. Diálogo	103	5	5,63	6,00	3,00	6,00	8,00
Pregunta 42. Formación	103	5	5,52	6,00	4,00	6,00	8,00
Pregunta 43. Mejora organizativa	102	6	5,84	6,00	4,00	6,00	8,00
Pregunta 44. Plus desemp. normal	103	5	5,21	5,00	3,00	5,00	7,00
Pregunta 45. Plus para excelentes	103	5	5,45	6,00	3,00	6,00	8,00
Pregunta 46. Retribución variable	102	6	4,30	4,50	1,00	4,50	6,00
Pregunta 47. Carrera vertical	101	7	4,38	5,00	1,00	5,00	7,00
Pregunta 48. Carrera horizontal	100	8	4,33	4,00	1,25	4,00	7,00
Pregunta 49. Reubicación puesto	99	9	4,67	5,00	2,00	5,00	7,00
Pregunta 50. Sanción desemp. bajo	103	5	5,56	6,00	3,00	6,00	8,00

De los diferentes aspectos que le presentamos a continuación, valore de 1 a 10 la importancia que deberían tener en la evaluación del desempeño (siendo 1 la mínima importancia y 10 la máxima).

	N		Media	Mediana	Percentiles		
	Válidos	Perdidos			25	50	75
Pregunta 51. Ausencia injustificada	101	7	6,38	7,00	5,00	7,00	9,00
Pregunta 52. Uso limitado permisos	100	8	4,06	3,00	1,00	3,00	6,00
Pregunta 53. Predisposición trabajo	103	5	7,93	9,00	7,00	9,00	10,00
Pregunta 54. Ética y conducta	102	6	7,72	8,00	6,75	8,00	10,00
Pregunta 55. Compet. profesionales	103	5	8,06	8,00	7,00	8,00	10,00
Pregunta 56. Esfuerzos extra	101	7	7,55	8,00	6,00	8,00	9,00
Pregunta 57. Objetivos individuales	102	6	7,62	8,00	6,75	8,00	9,00
Pregunta 58. Objetivos colectivos	102	6	7,43	8,00	6,00	8,00	9,00

Pregunta 59. Comúnmente, se entiende por cultura organizativa el conjunto de creencias, valores y normas informales que comparten los miembros de un colectivo u organización ¿En qué grado considera que la cultura organizativa de su unidad facilita la evaluación del desempeño?

Cultura organizativa unidad facilita evaluación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	16	14,8	15,8	15,8
	Poco	42	38,9	41,6	57,4
	Bastante	31	28,7	30,7	88,1
	Mucho	12	11,1	11,9	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 60. ¿Qué opinión tiene sobre la actuación de los sindicatos en el proceso evaluador?

Actuación sindicatos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	45	41,7	50,0	50,0
	Regular	41	38,0	45,6	95,6
	Buena	4	3,7	4,4	100,0
	Total	90	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	18	16,7		
Total		108	100,0		

Pregunta 61. En su caso concreto, ¿se siente satisfecho con el mecanismo evaluativo empleado?

Satisfacción mecanismo actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	21	19,4	20,6	20,6
	Poco	46	42,6	45,1	65,7
	Bastante	32	29,6	31,4	97,1
	Mucho	3	2,8	2,9	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Satisfacción mecanismo actual: sí/no

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfacción	67	62,0	65,7	65,7
	Satisfacción	35	32,4	34,3	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 62. ¿Había participado con anterioridad en alguna otra iniciativa diferente de evaluación del desempeño?

¿Experiencia anterior evaluación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	18,5	19,8	19,8
	No	81	75,0	80,2	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 63. ¿Qué grado de satisfacción alcanzó en esa otra iniciativa?

Experiencia anterior: satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	2	1,9	10,0	10,0
	Poca	10	9,3	50,0	60,0
	Bastante	8	7,4	40,0	100,0
	Total	20	18,5	100,0	
Perdidos	Sistema	88	81,5		
Total		108	100,0		

Experiencia anterior: satisfacción (Sí / No)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfacción	12	11,1	60,0	60,0
	Satisfacción	8	7,4	40,0	100,0
	Total	20	18,5	100,0	
Perdidos	Sistema	88	81,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 64. ¿Cree que el proceso de evaluación del desempeño en el que participa llegará a consolidarse en su organización?

¿Cree que se consolidará la evaluación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada probable	9	8,3	8,9	8,9
	Poco probable	30	27,8	29,7	38,6
	Bastante probable	49	45,4	48,5	87,1
	Muy probable	13	12,0	12,9	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

¿Cree que se consolidará la evaluación? (Sí / No)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se consolidará	39	36,1	38,6	38,6
	Se consolidará	62	57,4	61,4	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 65. De entre las siguientes opciones ¿cuál fue la principal razón por la que empezó a trabajar en la Administración pública? (Marque sólo la opción que considere prioritaria)

Razón ingresar AP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabajo estable	32	29,6	31,1	31,1
	Ideal servicio público	11	10,2	10,7	41,7
	Estabilidad económica	15	13,9	14,6	56,3
	Opción desarrollo profesional	21	19,4	20,4	76,7
	Conciliación	13	12,0	12,6	89,3
	Ninguna razón concreta	11	10,2	10,7	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 66. Con respecto a las expectativas con que usted abordó su decisión de ingreso en la Administración pública, se considera globalmente:

Satisfacción ingreso AP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	1	,9	1,0	1,0
	Poco	15	13,9	14,6	15,5
	Bastante	63	58,3	61,2	76,7
	Mucho	24	22,2	23,3	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Satisfacción ingreso (Sí / No)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfacción	16	14,8	15,5	15,5
	Satisfacción	87	80,6	84,5	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 67. ¿Cuántos años cumplió usted en su último cumpleaños?

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25-34	6	5,6	5,8	5,8
	35-44	25	23,1	24,3	30,1
	45-54	37	34,3	35,9	66,0
	55-64	32	29,6	31,1	97,1
	>64	3	2,8	2,9	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 68. En la actualidad, ¿cuál es su estado civil?

Estado civil		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casado	66	61,1	64,1	64,1
	En pareja	11	10,2	10,7	74,8
	Divorciado	6	5,6	5,8	80,6
	Separado	5	4,6	4,9	85,4
	Soltero	14	13,0	13,6	99,0
	Viudo	1	,9	1,0	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 69. ¿Sexo?

Sexo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	57	52,8	55,9	55,9
	Mujer	45	41,7	44,1	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 70. ¿Cuántos hijos tiene usted?

Número de hijos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	33	30,6	32,0	32,0
	Uno	16	14,8	15,5	47,6
	Dos	43	39,8	41,7	89,3
	Tres	8	7,4	7,8	97,1
	Más de tres	3	2,8	2,9	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 71. ¿Cuáles son los estudios de más alto nivel oficial que ha cursado usted (con independencia de que los haya terminado o no)?

Nivel de estudios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FP Segundo grado	1	,9	1,0	1,0
	Bachillerato	1	,9	1,0	1,9
	COU	4	3,7	3,9	5,8
	Diplomatura o Ing. Técnica	13	12,0	12,6	18,4
	Licenciatura o Ing. Superior	84	77,8	81,6	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 72. ¿Qué tipo de empleado público es usted?

Vínculo laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Funcionario	103	95,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 73. De los diferentes grupos profesionales funcionariales existentes, ¿a qué grupo profesional se corresponde su actual empleo?

Grupo profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A	41	38,0	40,2	40,2
	B	45	41,7	44,1	84,3
	C	13	12,0	12,7	97,1
	D	3	2,8	2,9	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 74. ¿Qué nivel tiene el puesto en el que trabaja actualmente?

Nivel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15	1	,9	1,0	1,0
	16	2	1,9	2,0	3,1
	18	2	1,9	2,0	5,1
	19	1	,9	1,0	6,1
	20	3	2,8	3,1	9,2
	22	7	6,5	7,1	16,3
	24	8	7,4	8,2	24,5
	25	2	1,9	2,0	26,5
	26	40	37,0	40,8	67,3
	27	1	,9	1,0	68,4
	28	22	20,4	22,4	90,8
	29	3	2,8	3,1	93,9
	30	6	5,6	6,1	100,0
	Total	98	90,7	100,0	
Perdidos	Sistema	10	9,3		
Total		108	100,0		

Pregunta 75. ¿Qué antigüedad tiene en la Administración (sumando todos los años que haya trabajado en cualquier Administración pública)?

Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<5 años	1	,9	1,0	1,0
	5-10 años	23	21,3	22,3	23,3
	10-20 años	15	13,9	14,6	37,9
	20-30 años	36	33,3	35,0	72,8
	>30 años	28	25,9	27,2	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 76. ¿Su padre o su madre trabajaron en la Administración pública?

Endogamia: ascendientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Padre	19	17,6	18,4	18,4
	Madre	10	9,3	9,7	28,2
	Ambos	8	7,4	7,8	35,9
	Ninguno	66	61,1	64,1	100,0
	Total	103	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 77. ¿Tiene algún hijo trabajando en la Administración pública?

Endogamia: descendientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	1,9	2,0	2,0
	No	99	91,7	98,0	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Pregunta 78. ¿Diría usted que, en general, se puede confiar en la mayoría de la gente o bien que nunca se es lo bastante prudente cuando uno trata con los demás?

Personalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Confiado	77	71,3	76,2	76,2
	Desconfiado	24	22,2	23,8	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	6,5		
Total		108	100,0		

Manifiéstenos si está de acuerdo o no con cada una de las siguientes frases:

Pregunta 79. La democracia es el mejor sistema político para un país como el nuestro.

Democracia: mejor sistema político

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	39	36,1	97,5	97,5
	No	1	,9	2,5	100,0
	Total	40	37,0	100,0	
Perdidos	Sistema	68	63,0		
Total		108	100,0		

Pregunta 80. La democracia permite que se estén solucionando los problemas que tenemos planteados.

Democracia: soluciona problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	29	26,9	74,4	74,4
	No	10	9,3	25,6	100,0
	Total	39	36,1	100,0	
Perdidos	Sistema	69	63,9		
Total		108	100,0		

Pregunta 81. Cuando se habla de política se utilizan normalmente las expresiones izquierda y derecha. Si tuviera que ubicarse usted conforme a sus ideas políticas, ¿en qué punto del eje "izquierda-derecha" lo haría?

Perfil ideológico

N		Media	Mediana	Percentiles		
Válidos	Perdidos			25	50	75
39	69	4,95	5,00	3,00	5,00	6,00

Pregunta 82. ¿Cómo calificaría usted su situación económica personal en la actualidad?

Situación económica personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	4	3,7	3,9	3,9
	Buena	59	54,6	57,8	61,8
	Regular	35	32,4	34,3	96,1
	Mala	4	3,7	3,9	100,0
	Total	102	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	6	5,6		
Total		108	100,0		

Pregunta 83. Actualmente, entre todos los miembros del hogar (incluido usted) y por todos los conceptos, ¿de cuántos ingresos disponen por término medio en su hogar al mes, después de la deducción de impuestos (o sea, ingresos netos)? [No le pedimos que nos indique la cantidad exacta, sino que nos señale en qué tramo de la escala están comprendidos los ingresos de su hogar]

Ingresos familiares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	901-1.200	1	,9	2,6	2,6
	1.201-1.800	1	,9	2,6	5,1
	1.801-2.400	10	9,3	25,6	30,8
	2.401-3.000	7	6,5	17,9	48,7
	3.001-4.500	15	13,9	38,5	87,2
	4.501-6.000	4	3,7	10,3	97,4
	>6.000	1	,9	2,6	100,0
	Total	39	36,1	100,0	
Perdidos	Sistema	69	63,9		
Total		108	100,0		

Pregunta 84. ¿Y en qué tramo de esa misma escala están comprendidos sus ingresos personales, después de las deducciones de impuestos, es decir, sus ingresos netos?

Ingresos personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	901-1.200	2	1,9	5,1	5,1
	1.201-1.800	11	10,2	28,2	33,3
	1.801-2.400	12	11,1	30,8	64,1
	2.401-3.000	11	10,2	28,2	92,3
	3.001-4.500	2	1,9	5,1	97,4
	4.501-6.000	1	,9	2,6	100,0
	Total	39	36,1	100,0	
Perdidos	Sistema	69	63,9		
Total		108	100,0		

Pregunta 85. ¿Cómo se define en cuanto a confesión religiosa?

Confesión religiosa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buen católico	1	,9	2,6	2,6
	Católico practicante	6	5,6	15,4	17,9
	Católico no muy practicante	8	7,4	20,5	38,5
	Católico no practicante	8	7,4	20,5	59,0
	Indiferente	4	3,7	10,3	69,2
	Agnóstico	12	11,1	30,8	100,0
	Total	39	36,1	100,0	
Perdidos	Sistema	69	63,9		
Total		108	100,0		