

BANCO INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

Sistema de evaluación del desempeño en el Reino Unido

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Ineficacia y rigidez del modelo de gestión de personal establecido y problemas de motivación en los empleados públicos.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Implantar un sistema de evaluación del desempeño flexible, que permita adaptarse a las necesidades específicas de las distintas unidades administrativas. Del mismo modo, se pretende ligar las retribuciones a los resultados obtenidos.

TERRITORIO:

Reino Unido

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos del Reino Unido pertenecientes al Civil Service y al Senior Civil Service.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Cabinet Office. Government of the United Kingdom

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

En el sector público del Reino Unido cuentan con un sofisticado sistema de evaluación del desempeño. Por un lado, se ha diseñado el *Job Evaluation for Senior Posts* (JESP), una metodología específica de valoración del trabajo dirigida a los directivos y altos cargos de la Administración: *Senior Civil Service* (SCS). Y por otro, se ha configurado el *Job Evaluation and Grading Support* (JEGS), un sistema informatizado que permite evaluar el desempeño de la generalidad de empleados públicos.

La principal característica del sistema es su completa descentralización. La evaluación es asistida y coordinada por el *Cabinet Office*, organismo dependientemente del Gobierno británico; pero la realización

efectiva compete a los departamentos, agencias y demás unidades administrativas en el ámbito de su potestad de organización.

El sistema JESP se define como una metodología de análisis de evaluación del desempeño con repercusiones en el ámbito de las retribuciones. Se trata de un modelo *five factor* diseñado específicamente para el *Senior Civil Service* (nivel de función directiva). Los factores de evaluación son los siguientes: gestión y supervisión de personas, rendición de cuentas, *judgement* (capacidad de formar una opinión), *influencing* y competencia profesional.

El *Cabinet Office* se encarga de coordinar y apoyar a las distintas unidades administrativas en la ejecución del sistema. Así, ofrece asesoramiento en la aplicación de la metodología y proporciona la formación necesaria a los evaluadores. Además, para adoptar las decisiones retributivas se requiere la aprobación de hasta tres instancias en el *Senior Leadership Committee*, órgano integrado en el *Cabinet Office*.

Para la recopilación de información se utilizan cuestionarios y se hacen entrevistas a los directivos. En cuanto a la determinación de los complementos salariales, la retribución varía en función de los resultados obtenidos. Para ello, se establece una tabla en la que se equiparan las puntuaciones o resultados de la evaluación con distintos niveles retributivos (*pay band*).

Por otro lado, respecto al JEGS, se trata de un modelo que examina las tareas previamente definidas de los puestos de trabajo. Se tienen en cuenta los siguientes factores: los conocimientos y habilidades, la comunicación, la toma de decisiones, la autonomía, la gestión de recursos y el impacto del trabajador en los resultados de la organización. Asimismo, el sistema de retribuciones es variable en función de los resultados.

El *Cabinet Office* se encarga también de dirigir y coordinar la política de evaluación del desempeño de los empleados públicos de la Administración Pública del Reino Unido. JEGS es un complejo sistema que permite ajustar el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño y de incentivos a las necesidades específicas de los distintos departamentos. Hay que mencionar que tanto para el desarrollo del software como para el de las actividades formativas dirigidas a los evaluadores, se ha contratado a empresas especializadas.

Una de las principales atenciones del sistema es la prevención del sesgo o discriminaciones que se pueden ocasionar en la evaluación, garantizándose la objetividad de las mediciones mediante la aplicación de la legislación anti-discriminación (como la relativa a la igualdad de género). Por otro lado, se persigue la adaptabilidad del modelo de evaluación a cada departamento o agencia, por lo que se promueve la configuración de un equipo de dirección o grupo de trabajo cuya composición represente el equilibrio de cada unidad administrativa, que ha de tener presente su identidad y objetivos estratégicos y garantizar los principios de comunicación y transparencia de la información.

Para la obtención de información sobre los factores establecidos, se elaboran formularios estandarizados (*Job Analysis Form*; que podrán ser específicos en función de las necesidades de la unidad), se realizan entrevistas a los empleados públicos y se configuran los *felt fair panels*. Estos son grupos de trabajo formados por personas representativas de los distintos intereses de la organización que, mediante la supervisión metodológica de las evaluaciones, posibilitan la adecuación de la evaluación del desempeño a las necesidades de una unidad concreta.

Asimismo, el *Cabinet Office* exige que todos los evaluadores se hallen correctamente capacitados. Éstos se reclutan en el mismo departamento, si bien algunas veces se añaden consultores externos. La formación es provista por una empresa externa contratada (*Beamans Management Consultants*), que organiza cursos de tres días de duración para JEGS y un día para JESP en los que se abordan las cuestiones esenciales de la evaluación del desempeño (factores, puntuaciones, etc.).

En general, la responsabilidad de la evaluación recae en el titular del puesto de trabajo, su superior y un responsable neutral del departamento de recursos humanos, amén de las funciones generales de coordinación que posee el *Cabinet Office*.

Finalmente, los resultados de la evaluación determinan la asignación de un concreto nivel retributivo. Cada departamento dispone de autonomía para configurar su escala salarial siempre dentro de los límites presupuestarios. Además, la calificación de la evaluación puede ocasionar cambios de puestos de trabajo que se ajusten al rendimiento de los empleados.

En definitiva, el Reino Unido ha implementado un sistema de evaluación del desempeño de sus recursos humanos complejo a la vez que flexible, cuyo desarrollo precisa de la contratación de empresas consultoras en diferentes estadios.

IMPACTO:

Mayor flexibilidad y una evaluación más acorde con las necesidades de las unidades administrativas.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

1995- Actualidad

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Job Evaluation Good Practice Guide:

http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/JEGS2007_tcm6-2421.pdf

JEGS Job Evaluation and Grading Support Handbook:

http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/jegs_handbook_tcm6-6826.pdf