

Módulo 4. La entrevista y el cuestionario de evaluación.

1.- El eje de la EdD: la entrevista de evaluación.

Como se indicó en el módulo 2, la evaluación del desempeño tiene tres elementos principales:

- El establecimiento de **objetivos**.
- La elaboración de un diccionario de **competencias**.
- La realización de la **entrevista de evaluación**.

1

La entrevista de evaluación es el momento en torno al que se organiza un sistema de evaluación del desempeño. Además de servir para conseguir la participación del empleado en el establecimiento de objetivos y en la asignación de competencias, en la entrevista se comentan los problemas y las oportunidades que tienen que ver con el puesto de trabajo, las dificultades que pueden surgir para lograr los objetivos, de qué manera se relacionan las competencias con el desempeño correcto del puesto, qué es lo que se hace bien y en qué se puede mejorar y si el empleado tiene toda la formación necesaria para el desempeño del puesto. La entrevista supone un flujo de información de arriba abajo y de abajo arriba que es muy valioso para la organización. El mero hecho de que se mantenga este tipo de conversación profesional basta para justificar la evaluación del desempeño.

Es importante, pues, que la entrevista salga bien. Para ello hay que cumplir con tres requisitos:

1. Contar con un buen cuestionario de evaluación que estructure la entrevista y deje constancia documental de lo que se dice en ella.
2. Determinar con cuidado el momento y el lugar en que la entrevista tendrá lugar, y respetar las reglas de comportamiento propias de la entrevista.
3. Conocer los sesgos psicológicos que pueden afectar la objetividad de la evaluación, y prevenir su influencia.

Vamos a ver en este módulo cada uno de estos tres elementos.

2. El cuestionario de evaluación.

Un cuestionario de evaluación es un formulario que recoge todos los aspectos de los que haya que dejar constancia escrita en un proceso de evaluación del desempeño. No hay, en la evaluación del desempeño, ningún otro documento personal, por lo que este es la base del proceso de evaluación: incorpora los compromisos adoptados, objetivos y competencias, indica cómo valorarlos (aunque el método de valoración puede estar en documento aparte, el cuestionario debe incorporar al menos un recordatorio) y permite incluir comentarios del evaluador y del evaluado. También recoge, naturalmente, el resultado de la evaluación.

2

Para ver en detalle cómo es un cuestionario, vamos a examinar detenidamente el utilizado por la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España, en su sistema de evaluación para los funcionarios de los cuerpos de los grupos de clasificación A1 y A2, es decir, los funcionarios para los que se exige titulación universitaria.

En primer lugar, se hace referencia a la Entrevista Inicial y a la Final. Como sabemos, la Entrevista Inicial es la primera del ciclo. En ella se fijan los objetivos individuales, que no serán más de 5 en este caso, y se asignan las competencias. En la Final se comunica, y, en su caso, se discute, el resultado obtenido por el evaluado, que puede incluir los comentarios que desee en el espacio reservado para ello. El cuestionario original queda en manos del evaluador hasta que se produzca la Entrevista de Seguimiento o, en todo caso, hasta la Entrevista Final.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA
Y HACIENDA

SECRETARÍA GENERAL DE
PRESUPUESTOS Y GASTOS

DIRECCIÓN GENERAL DE
COSTES DE PERSONAL Y
PENSIONES PÚBLICAS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2011 (SUBGRUPOS A1 Y A2)

ADVERTENCIA ENTREVISTA INICIAL: El cuestionario original se quedará en poder del evaluador. De él se realizarán dos copias, una que se entregará al evaluado y otra que se enviará a la coordinadora de la prueba de ED.

ADVERTENCIA ENTREVISTA FINAL (enero de 2012): Sobre el cuestionario original (en poder del evaluador) se realizará la evaluación final, que será remitida a la coordinadora de la prueba de E.D.

DATOS DEL EVALUADO:

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD

DATOS DEL EVALUADOR:

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL

I. APRECIACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (*):

Ponderación del bloque de objetivos (ver Anexo II.A)

%

Nº	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B
TOTAL			100	

(*) En este bloque deben consignarse los objetivos del puesto que se relacionan con los que figuran en el Plan estratégico, con los de la subdirección/unidad o con los objetivos de cada puesto de trabajo.

(**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.

Nº	MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B
TOTAL			100	

(***) En el supuesto de incluir objetivos nuevos, de eliminar o de redefinir objetivos en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar los objetivos suprimidos, redefinir los que son corregidos e incluir los nuevos objetivos, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.

ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS:

1

En segundo lugar, se recogen los datos del evaluador y del evaluado. Luego viene el apartado dedicado a los objetivos. En la Entrevista Inicial se han fijado 5. En la Final se puntuarán, se ponderarán conforme a la escala prevista en la Entrevista Inicial y se obtendrá el valor global.

El apartado siguiente prevé la posible modificación de los objetivos establecidos para el evaluado inicialmente en la Entrevista de Seguimiento, que suele producirse a mitad del ciclo de evaluación, pero que puede también llevarse a cabo si cambian las condiciones iniciales: hay un cambio de responsable en la unidad que quiere cambiar algún objetivo, hay cambios en las prioridades políticas que afectan a la unidad, el titular del puesto cambia de puesto, y se quiere dejar constancia de cuál ha sido su desempeño hasta ese momento, etc.

4

El bloque siguiente se refiere a las competencias, y las incluye de la misma manera que se ha dicho para los objetivos, con la misma posibilidad de que se produzcan modificaciones en el curso de la Entrevista de Seguimiento.



**GOBIERNO
DE ESPAÑA**

**MINISTERIO
DE ECONOMÍA
Y HACIENDA**

**SECRETARÍA GENERAL DE
PRESUPUESTOS Y GASTOS**

**DIRECCIÓN GENERAL DE
COSTES DE PERSONAL Y
PENSIONES PÚBLICAS**

II. APRECIACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (*)

Ponderación del bloque de competencias (ver Anexo II.A)

%

COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B
TOTAL		100	

(*) La definición de las competencias figura en el Anexo I. Se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias, no existiendo límite máximo de selección (se aconseja un máximo de 6).

(**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.

MODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B
TOTAL		100	

(***) En el supuesto de incluir competencias nuevas o de eliminar competencias en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar las competencias eliminadas e incluir las nuevas competencias, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.

ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:

III. CALIFICACIÓN GLOBAL:

PUNTUACIÓN FINAL	CALIFICACIÓN GLOBAL
------------------	---------------------

Para obtener la puntuación final y la calificación global, siga las instrucciones contenidas en el apartado B.3. del ANEXO II

2

En el apartado III se produce la calificación. En él, el evaluador puede incluir las acciones de mejora que se crean convenientes a partir del resultado de la evaluación (que pueden ser acciones formativas para el evaluado, mejoras en el equipo informático, en las condiciones físicas de trabajo, etc.) También tiene un espacio para que el evaluado comente el proceso y el resultado de la

evaluación en los términos que considere convenientes. Por último, tiene los espacios para que evaluado y evaluador firmen al inicio del periodo de evaluación, al final y en el momento en que se produzca la Entrevista de Seguimiento.



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS

DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS

IV. ACCIONES DE MEJORA:

ACCIÓN	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)

V. COMENTARIOS DEL EVALUADO:

Firma del evaluado al inicio del periodo de evaluación:

Fecha:

Firma del evaluador:

Fecha:

Firma del evaluado de la entrevista de seguimiento:

Fecha:

Firma del evaluador:

Fecha:

Firma del evaluado al final del periodo de evaluación:

Fecha:

Firma del evaluador:

Fecha:

3

Este cuestionario tiene dos Anexos, que no pueden separarse del cuerpo principal, es decir, que forman parte integral del cuestionario: el Anexo I, que lista las competencias y detalla sus criterios, y el II, que da las reglas de puntuación. En cuanto a las competencias, a cada evaluado se le asignarán 5, que habrán sido escogidas por el evaluador en función de las exigencias del puesto de trabajo que ocupe y de los objetivos individuales que se le hayan fijado. Respecto a las reglas de puntuación, cabe señalar aquí la distinta ponderación que se da a los objetivos y a las competencias, y las escalas utilizadas para puntuar objetivos y competencias. En el caso de las competencias, podemos observar que la puntuación depende del número de criterios, o pautas de comportamiento asociadas a la competencia, que el evaluado ha cumplido.

ANEXO I

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA	SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
ANEXO I:	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	CRITERIOS
COMPETENCIA TÉCNICA Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS: Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.	• Está al día respecto a los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo. • Posee una disposición favorable, en cuanto a los cursos de formación que se le proponen. • Se encuentra actualizado sobre las novedades de su ámbito de actuación. • Se forma por medio de documentación, lecturas, revistas o consultas a expertos. • Incorpora a su trabajo aquellos conocimientos que va adquiriendo. • Comparte sus conocimientos con otras personas de la organización y se preocupa por formar a otros miembros del equipo.
FLEXIBILIDAD: Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si los acontecimientos y las necesidades lo requieren.	• Necesita poco tiempo de asimilación para desempeñar eficazmente nuevas tareas o responsabilidades. • Su trabajo o su rendimiento no se ven mermados a la hora de enfrentarse con cosas nuevas o desconocidas. • Se adapta a las necesidades, situaciones y equipos diferentes. • Modifica su forma de trabajo, si necesita alcanzar un objetivo específico y nuevo. • Escucha activamente a los demás y acepta sus razones y argumentaciones cuando resultan fundamentadas.
INICIATIVA: Actuar con proactividad, adelantándose a los acontecimientos.	• Actúa de manera inmediata por propia decisión cuando tiene facultades para ello. • Recaba de manera inmediata pautas de actuación cuando competen a un superior. • Insta de manera inmediata la intervención de los colaboradores o de otras unidades cuando es necesario. • Se interesa por proponer ideas. • Posee la capacidad de adelantarse a los acontecimientos y, en su caso, impulsa los procesos de cambio. • Influye en los acontecimientos para alcanzar los objetivos marcados. • Se encarga de transformar sus ideas, y las de los demás, en hechos reales.
MOTIVACIÓN: Poseer un impulso para actuar y dirigir sus acciones al logro de objetivos.	• No se desanima ante los obstáculos y es tenaz en la consecución de objetivos. • Se muestra interesado por el trabajo, se ilusiona ante los proyectos y actúa colaborando cuando se le proponen nuevos objetivos. • Es participativo y realiza sugerencias para mejorar su trabajo y sus resultados. • Se encuentra a gusto en el trabajo y se muestra satisfecho cuando se logran sus objetivos y los de su equipo.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Dirigir los esfuerzos a la consecución de los objetivos.	• Conoce los objetivos de la Dirección General y los específicos de su unidad y puesto de trabajo. • Realiza un permanente seguimiento de los mismos y adopta medidas para corregir las desviaciones observadas. • No se conforma con el logro de los objetivos marcados y trata de sobrepasarlos. • Redefine objetivos con la visión puesta en la mejora de la calidad y el perfeccionamiento constante. • No se desanima ante los fracasos o los errores.
4	

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
COMPETENCIA	CRITERIOS	
ORIENTACIÓN AL CAMBIO/CREATIVIDAD: Pensar, proponer, actuar y decidir de forma eficaz, impulsando los procesos de cambio.	- Encuentra soluciones innovadoras. - Proporciona nuevas y diferentes visiones para la resolución de los problemas. Aporta ideas nuevas. - Reemplaza métodos y técnicas, que en determinadas situaciones pueden haberse quedado obsoletas. No deja que un proyecto se estanque por falta de ideas. No se limita a trabajar con modelos preestablecidos.	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Identificar y resolver las necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que éstos tienen fijadas.	- Se interesa por solventar las necesidades de sus clientes, dentro del marco normativo y de las políticas establecidas. - Escucha activamente las demandas del cliente y sus razonamientos, los atiende cuando están justificados y los desestima cuando no lo estén, ofreciendo razones y argumentos. - Se interesa por realizar un seguimiento para verificar que las cosas funcionan correctamente y a satisfacción del cliente.	
PLANIFICACIÓN: Programar metódicamente las acciones, tiempos y medios para alcanzar los objetivos	- Conoce los objetivos asignados a su puesto de trabajo. - Organiza su trabajo de modo que consigue cumplir los plazos que tiene marcados, sin merma de la calidad. - Asigna prioridades de acuerdo con la importancia y urgencia de las tareas asignadas. - Realiza una gestión racional y eficiente del tiempo de trabajo.	
RAPIDEZ DE REACCIÓN: Actuar con diligencia.	- Resuelve los asuntos con celeridad, sin demora y con eficacia. - Ante situaciones urgentes e imprevistas, mantiene el control propio y el de su equipo. - Ante situaciones de estrés o que exigen mayores esfuerzos, proporciona una respuesta profesional.	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Encontrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.	- Busca la causa que ha podido provocar un determinado problema. - No deja que los problemas eventuales paralicen su actuación. - Afronta con serenidad los problemas y es tenaz en la búsqueda de su solución. - Encuentra el equilibrio entre la solución idónea y los plazos para cada uno de los problemas con los que se enfrenta. - Pone todos los medios para que, en futuras ocasiones, no vuelvan a producirse los problemas.	
TOMA DE DECISIONES: Decidir teniendo en cuenta objetivos, alternativas, enfoques posibles, prioridades, riesgos y el factor tiempo.	- Es congruente con los objetivos que debe alcanzar a la hora de tomar decisiones. - Adopta decisiones que impliquen responsabilidad. - Antes de tomar una decisión, evalúa los posibles riesgos que pueda suponer, con el fin de buscar alternativas más seguras. - Sus decisiones se basan en argumentos sólidos y fiables. - Acepta que sus decisiones sean rebatidas, ya que es capaz de convencer a los demás en base a los fundamentos en los que se apoya.	
TRABAJO EN EQUIPO: Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientado a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlos a través de reuniones, proyectos comunes, etc.	- Trabaja en común y colabora en el buen funcionamiento del equipo. - Participa activamente en las reuniones de trabajo. - Favorece la comunicación, tomando en consideración las ideas de los demás e integrándolas con las propias, - Propicia un buen clima de trabajo. Cuando es responsable de equipos de trabajo: - Transmite a sus colaboradores sus tareas, responsabilidades y objetivos y les orienta para su correcto desarrollo. - Supervisa los trabajos y se hace responsable de los resultados finales de su equipo de colaboradores. - Otorga capacidad de iniciativa y de decisión a sus colaboradores, en el marco de las orientaciones transmitidas.	

5

Anexo II

 GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA	SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
---	--	--

ANEXO II:

A) PONDERACIÓN DEL BLOQUE DE OBJETIVOS Y DEL BLOQUE DE COMPETENCIAS.

La ponderación del bloque de objetivos y del bloque de competencias será distinta según el nivel de complemento de destino del evaluado y la responsabilidad del puesto de trabajo, siendo recomendables, con carácter orientativo, las siguientes:

PUESTOS DE NIVELES 30, 29 Y 28:

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

NIVELES 26, 24 E INFERIORES:

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

B) PUNTUACIONES:

1.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE OBJETIVOS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%
4	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 90% al 100%
3	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 80% al 89%
2	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 50 al 79%
1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%

6



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS

DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS

2.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE COMPETENCIAS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia
1	No ha cumplido casi ninguno los criterios o pautas de la competencia

3.- CALIFICACIÓN GLOBAL:

Para obtener la puntuación final se aplicará la siguiente fórmula:

$$PF = \frac{PGC}{100} \times Pc\% + \frac{PGO}{100} \times Po\%$$

Donde:
 PF = Puntuación final.
 PGC. Puntuación global competencias. Pc: Ponderación de las competencias.
 PGO: Puntuación global objetivos. Po: Ponderación de los objetivos.

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

DEFINICIÓN	PUNTOS
Excelente	De 4,6 a 5
Superior	De 3,6 a 4,5
Satisfactorio	De 2,6 a 3,5
Parcialmente satisfactorio	De 2 a 2,5
Insatisfactorio	De 1 a 1,9

7

El cuestionario es, pues, la estructura de las entrevistas de evaluación, establece las fases de las mismas y proporciona la base documental de la

evaluación del desempeño. No hay que olvidar que cualquier sistema de evaluación que se implante en la administración pública incluirá necesariamente procedimientos de revisión de los resultados que permitan a los evaluados reclamar si lo creen oportuno. El cuestionario es en este sentido un elemento esencial de la objetivación de la evaluación, y la base de cualquier reclamación.

Por otra parte, uno de los beneficios que una organización puede obtener de la evaluación del desempeño es la explotación estadística de sus resultados que permite el cuestionario al estructurar y homogeneizar los datos correspondientes.

12

El cuestionario será, por último, a la larga, la vía para introducir los datos correspondientes en la aplicación que soporte el procedimiento de evaluación. Una vez transformado en formulario electrónico, la entrevista podrá mantenerse sin papel, y no será necesario alimentar las bases de datos correspondientes introduciéndolos más tarde (lo que además de añadir carga de trabajo supone inevitablemente cierto número de errores).