

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

La evaluación del desempeño en Maryland

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Existencia de una alta desmotivación de los empleados públicos que les impide alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Involucrar más a los empleados públicos en las metas y objetivos de la Administración.

TERRITORIO:

Estado de Maryland.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos de la administración estatal de Maryland (EE.UU).

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Departamento de Presupuesto y Administración del Estado de Maryland.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El *Performance Planning and Evaluation Program* (PEP) del Gobierno del Estado de Maryland es una experiencia, en el ámbito de la planificación y evaluación de recursos humanos, destinada a los empleados públicos de dicho estado norteamericano.

El origen de esta práctica lo encontramos en otoño del año 2008 donde, a raíz de un acuerdo tomado en negociación colectiva, se creó un grupo de trabajo formado por representantes de los trabajadores y de las distintas agencias del *State Personnel Management System* con la finalidad de buscar mecanismos para mejorar el sistema de evaluación del desempeño. En agosto de 2009 el grupo, tras concluir sus trabajos, formuló una serie de recomendaciones donde se postulaban cambios en el proceso de evaluación; cambios

que en ocasiones requerían modificaciones en la normativa vigente.

Tras realizarse algunos cambios en la legislación, el PEP comenzó su andadura en junio del 2010. Este programa facilita un proceso por el cual los distintos empleados públicos, con independencia de su posición jerárquica dentro de la organización, pueden reunirse para discutir tanto las metas y los objetivos establecidos, como el rendimiento que de ellos se espera durante cada ejercicio.

Esta experiencia permite que tanto los supervisores como los supervisados, en el seno de los distintos departamentos y unidades administrativas de la Administración del Estado de Maryland, compartan un proceso dialéctico con el objetivo de mejorar la comunicación entre ambos. Dentro de ese diálogo también se determinan aquellos parámetros que se van a tener en cuenta durante el proceso y cuestiones relacionadas con la evaluación y el análisis del cumplimiento de las metas y objetivos prefijados. De esta manera se consigue que los parámetros, a tener en cuenta de cara a la realización de la evaluación del desempeño anual a los empleados públicos, estén en continua renovación y que sean, en la medida de lo posible, fruto del consenso. Todo esto ayuda a que los trabajadores se sientan mejor adaptados a las circunstancias concretas de la organización y participen en el proceso evaluador.

El proceso de evaluación previsto por el PEP está dirigido por el supervisor y cuenta con tres fases: en primer lugar, nos encontramos con la fase de planificación del rendimiento. Dentro de la misma, el supervisor y el empleado deliberan entorno a las expectativas de desempeño correspondientes a un determinado ejercicio. La segunda fase se realiza a mitad del ciclo; en ella, teniendo en cuenta los criterios inicialmente prefijados entre el supervisor y supervisado en la fase anterior, se realiza una primera evaluación del empleado con el fin de conocer si se han producido cambios con respecto al comienzo del periodo y saber en qué situación se encuentra el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Por último, en una tercera fase se produce la evaluación final del ciclo; tras ésta, el supervisor emite una calificación general de acuerdo al procedimiento previamente establecido por el departamento.

Para llevar a cabo el proceso se establecen legalmente una serie de parámetros que en todo caso habrán de tenerse en cuenta por el evaluador, tales como la ética en el trabajo que haya demostrado el empleado; su capacidad para trabajar en equipo o las estrategias de comunicación que desarrolla en su puesto de trabajo. El PEP también establece que será preciso tener en cuenta aspectos como la facilidad para el trato con el público

del empleado, las iniciativas que ha llevado a cabo para mejorar el entorno de su puesto de trabajo, el rendimiento que ha tenido durante anteriores ejercicios en el trabajo y las observaciones que hayan llevado a cabo sus supervisores.

Las expectativas de rendimiento están documentadas en relación a cada puesto de trabajo a partir del formulario MS-22, alojado en la página electrónica del Departamento de Presupuesto y Administración. Durante los cinco días previos a las evaluaciones de mitad y final de ciclo, los empleados evaluados deben llevar a cabo una auto-evaluación. El resultado obtenido se trata en una reunión posterior entre evaluador y evaluado al final de cada una de las dos últimas fases.

Los empleados públicos que se encuentran en periodo de prueba, llevan a cabo una primera reunión tras noventa días de trabajo en la que su evaluador, tras examinar el trabajo que han desarrollado, les da las primeras recomendaciones para incrementar su rendimiento. En este caso, las fases de evaluación de desempeño a mitad y a final de ciclo se llevan a cabo en relación al periodo de tiempo en que están a prueba y no en relación al ejercicio completo.

La evaluación del desempeño realizada puede arrojar un resultado insatisfactorio, satisfactorio o extraordinario. En el primer supuesto, el evaluador entiende que el rendimiento es inaceptable o que no se aprecian un rendimiento o una mejora significativos en su actividad laboral. En el segundo supuesto, el evaluador entiende que el trabajo desarrollado por el empleado público se ajusta a las exigencias requeridas y que se han alcanzado los resultados esperados; considerando al trabajador como un trabajador experimentado y/o competente. En el tercer y último de los supuestos, el resultado conlleva que el empleado ha alcanzado un rendimiento excepcional; sus capacidades son claramente superiores al nivel de exigencia requerido para su puesto de trabajo.

El procedimiento que deben seguir los instructores, en el caso de que el desempeño llevado a cabo por los empleados no se ajuste al rendimiento exigido, se encuentra también reglamentado en el PEP. Éste debe activarse en el supuesto de que el supervisor tenga constancia, tras realizar el proceso de evaluación, de que el empleado es incompetente para el desempeño de las funciones, de que cuenta con una incapacidad que le impide poder desempeñarlo con la diligencia exigida o que no está cualificado para desempeñar su puesto de trabajo. En estos casos el evaluador está obligado, en primer lugar, a comprobar las evaluaciones del

desempeño que había superado el trabajador en anteriores ejercicios. En segundo lugar, debe notificar al empleado por escrito la deficiencia que encuentra en su actuación y darle una explicación en relación con la posición de la Administración respecto a su caso. Dentro de esta notificación, ha de hacerse referencia a las actuaciones concretas que han llevado al evaluador a tomar la decisión de recomendar su reprobación y describir los esfuerzos que ha realizado para mejorar su rendimiento durante el ciclo de evaluación; señalando también si se le ha instado a modificar determinados aspectos de su forma de proceder.

En tercer lugar debe reunirse con el trabajador para escuchar sus explicaciones en relación a los hechos notificados y en cuarto y último lugar debe decidir la acción disciplinaria a adoptar, comunicándosela al trabajador por escrito. En esta segunda notificación deben contemplarse los derechos de apelación que tiene el empleado reprobado y el momento en que la acción disciplinaria entrará en vigor.

En caso de que la evaluación de desempeño de fin de ciclo tenga un resultado insatisfactorio, el empleado cuenta con ciento ochenta días para mejorar en su rendimiento hasta el nivel de satisfactorio, lo que se comprobará en una nueva evaluación. No llegar hasta este nivel en el plazo previsto supone la terminación de la relación laboral de los empleados con la Administración.

Entre las causas previstas para negar un aumento salarial al empleado, que pueden quedar en evidencia durante el proceso de evaluación, se prevén expresamente algunas como las vinculadas a la falta de productividad o a las ausencias injustificadas al trabajo. En el supuesto en que el empleado solicita un aumento salarial y se le niega por razones vinculadas al desempeño llevado a cabo; se le debe de notificar las causas de la denegación y señalar los pasos que debe de seguir para incrementar su rendimiento. También ha de hacerse mención a las estrategias que el evaluador va a poner en marcha para asistir al trabajador en ese cometido.

IMPACTO:

Se ha producido una mejora significativa en los procesos de evaluación de los empleados públicos del Estado de Maryland, así como un aumento en los niveles de satisfacción de éstos.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

2010-Actualidad

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Web del Department of Budget and Management (órgano encargado de la gestión del personal):

<http://www.dbm.maryland.gov/employees/pep/Pages/PEPhome.aspx>

Guía para la evaluación del desempeño:

<http://www.dbm.maryland.gov/employees/pep/Documents/PEPGuidelines2010.pdf>

Política de igualdad de oportunidades entre empleados públicos del Gobierno del Estado de Maryland:

<http://www.dbm.maryland.gov/eoo/Pages/EEOHome.aspx>