

1. Artículo de portada

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ENTREVISTA A CARLOS GALINDO, S. G. de Estudios de Costes y Análisis de Retribuciones
Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del MEH

“Sólo con la práctica ganamos destrezas en la evaluación del desempeño”

En 2009, la D. G. de Costes de Personal y Pensiones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda inició su primera Evaluación del Desempeño y hoy completa su tercer ciclo de evaluación. Ahora, cuando la Administración General del Estado extiende su implantación por el desarrollo del EBEP, uno de sus principales impulsores, Carlos Galindo, explica en la siguiente entrevista qué es y puede ser esta herramienta.

Equipo de redacción del Boletín de Función Pública

El pasado 31 de marzo, la Secretaria de Estado para la Función Pública, Consuelo Rumí, se dirigió por carta a todos los Subsecretarios solicitando su colaboración en la puesta en marcha de distintas acciones con el objetivo común de promover la implantación de la evaluación del desempeño en la AGE.

La evaluación del desempeño es una obligación que establece el EBEP para todas las administraciones públicas españolas en su artículo 20 y que la misma ley define, en la exposición de motivos, como uno de sus “elementos fundamentales”.

Alrededor de cuarenta unidades de la Administración General del Estado, Subdirecciones y Direcciones Generales, han respondido a esa petición de la Secretaría de Estado y están implantando, con carácter experimental, un sistema de evaluación del desempeño. Aunque el objetivo de estas experiencias piloto es el aprendizaje y la valoración de las distintas formas que la evaluación del desempeño puede adoptar, dentro de los límites establecidos por la regulación del Estatuto Básico, el sistema de evaluación en que se inspiran la mayoría de estas unidades es el desarrollado por la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, del

En la imagen, Carlos Galindo impartiendo un curso de formación en las instalaciones del INAP



Ministerio de Economía y Hacienda.

La Dirección General de Costes inició este camino en 2009, y está ya en su tercer ciclo de evaluación. En estos años ha ido mejorando y refinando el sistema, que ha alcanzado un notable grado de madurez.

Carlos Galindo es el Subdirector de Estudios de Costes y el coordinador de la implantación de la evaluación en esa Dirección General. Forma parte además de la Comisión de Seguimiento de las experiencias piloto que se formó a partir de la iniciativa de la Secretaría de Estado y en la que también participan funcionarios de la Dirección General de Función Pública y del INAP.

Por sus conocimientos y experiencias en este campo y por su constante participación como mentor, formador y anima-

dor en estas experiencias, Carlos Galindo es seguramente la persona más adecuada para explicar qué es y qué puede ser la evaluación del desempeño en la AGE.

En la entrevista que amablemente ha concedido a la redacción del Boletín de Función Pública, Carlos nos presenta las líneas generales del sistema de evaluación del desempeño implantado en la Dirección General de Costes, la historia del proyecto, las dificultades encontradas y los beneficios que ha supuesto para la Dirección General.

Esta entrevista es el primero de una serie de artículos y documentos que queremos dedicar a la evaluación del desempeño en el Boletín, conscientes de que es una de las iniciativas más interesantes que se han acometido en la Administración General del Estado en los últimos años en materia de personal y una herramienta esencial en su futuro desarrollo.

¿Cómo y por qué surgió la idea de implantar un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas?



Parece claro que la práctica de la evaluación del desempeño reúne bondades que la hacen aconsejable, ya que es algo muy extendido en las organizaciones públicas, sobre todo fuera de nuestras fronteras, y privadas.

Ayuda a las personas a conocer sus metas, qué se espera de ellas y a que visualicen su contribución a los resultados de su organización; contribuye a que los directivos y mandos intermedios puedan realizar mejor su imprescindible labor de dirección de equipos; facilita la organización del trabajo alineando los objetivos organizacionales con los de los puestos de trabajo; admite una gestión más individualizada del desarrollo y progresión profesional de las personas y, por supuesto, permite que su trabajo pueda ser medido, mejorado y compensado de manera más equitativa.

Todo esto justificaba por sí mismo comenzar a experimentar una herramienta de evaluación del desempeño. Pero el episodio que actuó como desencadenante inmediato para que la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas tomara la decisión en 2008 de comenzar a diseñar un modelo con la idea de probarlo en la propia Dirección General fue la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP). Como es bien sabido, el EBEP introduce la evaluación del desempeño como uno de los instrumentos esenciales para la ejecución de algunos de los subsistemas de gestión de personal más importantes, tales como la carrera profesional, la provisión de puestos, la permanencia en dichos puestos, la formación o las retribuciones. Hasta tal punto es así, que el EBEP subordina la posible aplicación en el futuro de la carrera profesional de tipo horizontal y de las retribuciones variables vinculadas al rendimiento o al logro de resultados a que se hayan aprobado los correspondientes modelos de evaluación del desempeño. En este contexto, hicimos algunas reflexiones.

En nuestras Administraciones contábamos con escasas experiencias de evaluación de personas. Más allá de los sistemas que habían empezado a aplicarse en entornos muy específicos como el investigador o el sanitario, apenas contábamos con otra cosa que la meritoria experiencia iniciada hace años por el Consorcio de

Compensación de Seguros. Además, de la lectura de la literatura existente sobre los modelos comparados aplicados en las Administraciones de otros países, se deducía que la práctica de la evaluación se encontraba cada vez más extendida, que prácticamente nadie discute hoy día que es una herramienta imprescindible de gestión de personas, pero que no siempre se acertaba con el modelo o éste no llegaba a colmar en la práctica todas las expectativas creadas. Ello nos llevó a la conclusión de que la implantación de la evaluación del desempeño era ineludible a medio plazo, pero que no está exenta de serios riesgos si no se acomete el proceso con inteligencia y prudencia.

Una de las mayores amenazas es no tomar en consideración que la práctica de la evaluación del desempeño representa un cambio profundo en la manera de dirigir y gestionar personas y equipos, al tiempo que está muy conectada con la cultura de gestión por objetivos. Y, como todas aquellas cosas que implican transformaciones en los modos de pensar y de actuar, requiere procesos de aprendizaje y sobre todo procesos de adiestramiento basados en la experiencia práctica. En definitiva, concluimos que había que empezar a experimentar, practicar y aprender. Y es lo que hicimos.

No proyectábamos ni queríamos comenzar a estudiar y probar un modelo que pudiera servir al resto de la Administración. El empeño era mucho más modesto y

sólo pretendíamos que, cuando llegara el momento de aplicar lo que el EBEP preveía, nos encontrara suficientemente preparados. Este mecanismo, que podríamos llamar de “experiencias piloto”, ha sido la apuesta que ha realizado la Secretaría de Estado para la Función Pública, que ha puesto en marcha un ambicioso y sugerente proyecto para iniciar pruebas de evaluación del desempeño en la Administración General del Estado. El guante ha sido recogido por un número importante de órganos y de unidades administrativas de muchos ministerios, que han iniciado ya sus experiencias en este campo, con la coordinación de una Comisión de Seguimiento, nombrada al efecto, que está apoyando con una intensa acción divulgativa y formativa a todos los implicados.

2. ¿Cuáles son las líneas generales del sistema adoptado?

Nuestro referente de la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas tenía que ser el EBEP, que traza unas líneas configurativas mínimas, pero esenciales, para la evaluación del desempeño. Conforme a aquél, la evaluación debe permitir medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

Siguiendo esta orientación, el sistema puesto en práctica es de carácter mixto, valorando dos elementos: el



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 ED.

DATOS DEL EVALUADO:

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD

DATOS DEL EVALUADOR:

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL

LA PRECIACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (%):
Ponderación del bloque de objetivos (ver Anexo II.A)

Nº	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTAJACIÓN A(1)	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 (***)	PUNTAJACIÓN A(1)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B

Modelo de Evaluación del Desempeño 2011 (Subgrupos A1 y A2). Enlace a este documento al final de la entrevista

cumplimiento de objetivos individuales y el desempeño por las personas de las competencias que son relevantes para llevar a cabo con éxito las funciones y tareas de los puestos de trabajo.

Por lo que respecta a los objetivos, y sus correspondientes indicadores de medición, éstos son fijados por los jefes a cada uno de sus colaboradores, mediante un proceso en cascada en el que, partiendo de los

objetivos generales de nuestro plan estratégico, se desciende hasta los objetivos individuales de cada puesto de trabajo. Es importante destacar también que la determinación de estos objetivos se lleva a cabo mediante un debate y consenso entre jefes (evaluadores) y colaboradores (evaluados), que tiene lugar en una entrevista inicial entre ambos al comienzo del periodo de evaluación.

En lo que atañe a las competencias, es decir las capacidades, habilidades o destrezas necesarias para el correcto desempeño de los puestos, la Dirección General elaboró un catálogo o diccionario de definiciones propio, que fue fruto de un profundo proceso interno de reflexión y discusión dentro de la Dirección General. Esto ha sido bastante determinante, porque se ha intentado que sea un catálogo de competencias acomodado a la realidad y cultura interna de nuestra Dirección General, en el que a las personas les es más fácil reconocerse, lo que hubiera sido más difícil de conseguir si nos hubiéramos limitado a importar

de fuera catálogos que pudieran resultar ajenos a nuestra realidad cultural. Así, cuando a alguien le pedimos que ejercite habilidades como orientación a resultados, trabajo en equipo, orientación al cliente, etc., lo que le demandamos es algo que todos interpretamos de la misma manera y que está fuertemente conectado con lo que la Dirección General entiende por ello.

Tendría que decir también, para completar estas líneas generales de nuestro modelo de evaluación del desempeño, que el periodo de evaluación abarca el año natural, comenzando con una entrevista inicial a comienzos del año, entre evaluador y evaluado, para consensuar los objetivos y las competencias que van a evaluarse, que se realiza también una entrevista de seguimiento a lo largo del año para apreciar cómo se van desarrollando las cosas y adaptar, en su caso, los objetivos a los cambios

que se hayan podido producir en las políticas que desarrolla la Dirección General, y que finaliza con la entrevista de evaluación, o de calificación propiamente dicha, que está precedida por una autoevaluación que realiza el propio evaluado, y que tiene lugar a comienzos del año siguiente.

Pero, no puedo terminar de responder a esta pregunta sin referirme a algo que tiene una importancia decisiva, tanta o, incluso, mayor que el propio modelo y sus características. Se trata del proceso o estrate-

La D. G. tiene un diccionario propio de competencias, fruto de un proceso interno de reflexión. “Se ha intentado que sea un catálogo de competencias acomodado a la realidad y cultura interna”



gia de implantación de la evaluación del desempeño, un aspecto muchas veces olvidado y que, con toda probabilidad, explica por qué algunas experiencias de evaluación del desempeño no fructifican. Por ello, me voy a extender un poco en este aspecto.

Hay que tener en cuenta que es muy difícil acertar a la primera con el modelo más adecuado y es muy difícil también hacerlo bien desde el principio. Como todos los procesos cognitivos que suponen un cambio en las maneras de pensar y que suponen también una transformación en los modos de actuar, la evaluación requiere de la experiencia. Sólo a través de la práctica y experimentación resulta posible adquirir conocimientos y destrezas en la evaluación del desempeño. Y sólo a través de ellas podemos observar de primera mano los impactos que la evaluación produce sobre las personas y las organizaciones para poder corregirlos en el caso de que no sean los previstos. Por ello, son también características intrínsecas al modelo las que tienen que ver con este proceso de implantación.

En primer lugar, se dejó muy claro que era un modelo en pruebas, un modelo “en construcción”, que se iría corrigiendo sobre la marcha, a medida que se fuera comprobando qué aspectos del mismo funcionaban correctamente y cuáles no.

En segundo lugar, puesto que el modelo no estaba suficientemente probado, ni garantizado su funcionamiento correcto, no tendría aún consecuencias reales sobre las retribuciones o la carrera de los empleados y las calificaciones obtenidas serían confidenciales.

En tercer lugar, dado que la evaluación del desempeño repercute en los valores culturales imperantes y que su implantación requiere adoptar estrategias de gestión del cambio, ha sido fundamental que el proceso haya sido participativo. No sólo se ha pedido la colaboración de todos los empleados de la Dirección General, sino que, después de cada periodo, se les ha preguntado de forma anónima y sus sugerencias han sido tomadas en consideración y han servido, en muchas ocasiones, para realizar cambios en el modelo. Decisivo ha sido también contar con los sindicatos, a quienes se ha informado y dado cuenta de cuantos pasos se han ido dando en el desarrollo de este proyecto y con quienes se han compartido las experiencias y resultados obtenidos.

En cuarto lugar, aunque la implantación del modelo no requiere muchos recursos, sí es importante que exista, al menos, una persona que coordine, informe y forme a los implicados, tutele de modo permanente el proceso y, sobre todo, preste asistencia técnica directa a cuantas personas participan en el proceso cada vez que se les planteen dudas o dificultades que la requieran, de modo que nadie se sienta sólo a la hora de realizar cometidos como fijar objetivos o realizar entrevistas, algo a lo que muchas veces se enfrentan por primera vez. Una labor que en este caso ha realizado con un celo y un buen hacer extraordinarios Pilar Collar Pardo.

“Es muy difícil acertar a la primera con el modelo de implantación más adecuado y también hacerlo bien desde el principio. Sólo desde la experimentación es posible adquirir conocimientos en la evaluación del desempeño. Sólo a través de ellas podemos observar, de primera mano, los impactos que la evaluación produce sobre las personas y las organizaciones”

Finalmente, un aspecto determinante ha sido el impulso, apoyo y compromiso decidido de los dos Directores Generales que han estado al frente de la Dirección en esa etapa, Carmen Román y José Antonio Benedicto, así como del Comité de Dirección.

Brevemente, ¿cuál ha sido la evolución del proyecto en los últimos años?

“Por el momento, la mayor parte de los beneficios se limitan a la mejora organizativa. Hasta que el modelo no avance más y despliegue efectos sobre el desarrollo profesional de las personas y sus retribuciones, no podrán apreciarse otros beneficios, como su efecto en la progresión profesional, en la formación o en la gestión de las compensaciones económicas”

Sintetizando, los primeros estudios enfocados a diseñar y probar en la Dirección General un modelo de evaluación del desempeño se iniciaron en 2008.

La primera prueba del modelo diseñado se realizó durante 2009 y alcanzó a unas 100 personas aproximadamente, funcionarios que ocupaban puestos de trabajo de niveles de complemento de destino desde el 26 al 30, así como de otros puestos siempre que fueran responsables de equipos de trabajo. Los resultados fueron sometidos a una encuesta anónima entre los participantes en el proceso de evaluación, objeto de discusiones en grupos y tratados con los sindicatos. De todo ello se obtuvo mucha información que sirvió para introducir modificaciones en el modelo, en un proceso de retroalimentación constante que está contribuyendo a mejorarlo.

El segundo modelo se aplicó en 2010, ampliando al mismo tiempo el colectivo de personas implicadas, que llegaron a ser unas 200, y de nuevo el modelo fue sometido a un proceso de retroalimentación y discusión interna del que surgieron nuevas mejoras.

En 2011 se está desarrollando la tercera prueba que afecta ya a la totalidad de las personas que trabajan en la Dirección General, tanto funcionarios como laborales y de todos los niveles y cualificaciones, unas 400 aproximadamente. La evaluación se realizará en enero de 2012 y se analizarán nuevamente los resultados.

¿Qué ha resultado más difícil en el proceso de implantación?

Aunque mis palabras puedan sembrar dudas en algunos, tengo que decir que el proceso de implantación no ha chocado con grandes dificultades.

Una de las razones es que se ha diseñado un método sencillo y fácil de gestionar. No han aparecido las típicas dificultades que suelen asociarse a este tipo de herramientas. No se han encontrado resistencias apreciables ni falta de colaboración, sino todo lo contrario, ni la gente lo ha identificado como algo que le obliga a un gran esfuerzo.

Bien es verdad que al aplicarse la evaluación de modo experimental, como una prueba, y sin consecuencias aún sobre los empleados, lógicamente, los recelos o miedos prácticamente desaparecen. Pero lo cierto es que de este modo se ha conseguido que las personas se familiaricen con unas técnicas, que lleguen a considerarlas como naturales o habituales, que lleguen a conocerlas y así se eliminen suspicacias. En cualquier caso, sí he de decir que en la evaluación del desempeño hay elementos que tienen distintos grados de dificultad.

Lo primero que se ha observado en la Dirección General es que no ha habido problemas en la fijación de objetivos o de indicadores ni en que las personas se acostumbren a trabajar con ellos. Los problemas técnicos a la hora de identificar y definir correctamente los objetivos son algo que se ha ido superando con la práctica. Si el primer año los objetivos podían adolecer todavía de alguna incorrección técnica, en el segundo año se mejoró su definición y quien no lo ha logrado en el segundo lo ha hecho en el tercero. En esto, como vengo insistiendo, lo importante es empezar e ir mejorando con el tiempo. En general, se puede decir que la Dirección General se siente bastante cómoda a la hora de definir y evaluar los objetivos.

Un mayor índice de dificultad se manifiesta en lo que se refiere a la evaluación del desempeño de las competencias. Aquí se trata de medir cómo desarrollan las personas una determinada habilidad o destreza, que muchas veces se manifiesta en comportamientos. En esto nos encontramos con varias circunstancias. Los evaluadores tienen mayor dificultad en observar estos comportamientos, las guías metodológicas para medirlos no siempre son de mucha ayuda y, además, detectar las competencias que son más determinantes para desempeñar con éxito un puesto es una cuestión que entraña un trabajo técnico. De ahí se deriva que los evaluadores no siempre se sientan cómodos al evaluar las competencias. Este es un aspecto que la Dirección General está ahora explorando con más profundidad, de cara a mejorar el modelo en un futuro más o menos inmediato.

Apunto, por último, otro aspecto, no porque a la Dirección General le haya planteado ningún problema, sino porque suele ser objeto de preocupación para muchos empleados. Se trata de lograr que los criterios o los raseros que utilizan los distintos evaluadores a la hora de aplicar los baremos de calificaciones sean equitativos y que no haya sesgos de mayor generosidad o mayor dureza por parte de ninguno de ellos. A esta cuestión se le ha dedicado atención por parte de la Dirección General y, aparte del control que se efectúa a posteriori, se ha puesto énfasis en las medidas de coordinación y de formación de los evaluadores.

¿Qué beneficios ha obtenido la Dirección General con la implantación de la evaluación?

Quizás los efectos de la implantación de la evaluación del desempeño precisen de mayor perspectiva temporal. Es pronto, pues, para hacer valoraciones categóricas. Además, he dicho que nuestro modelo de evaluación dista de ser definitivo. Pero se aprecian ya con nitidez muchos de los beneficios presentes y se vislumbran algunos de los que ofrecerá en el futuro.

Para contestar a esta pregunta prefiero hacer uso de lo que concluyeron las personas que participaron en las Técnicas de Grupo Nominal (TGN) que la Dirección General organizó a comienzos de 2011, con la finalidad valorar los resultados extraídos de la experiencia del año anterior.

Destacaron, y por este orden, las siguientes contribuciones que la evaluación del desempeño reportó a la Dirección General: ordenar y sistematizar el trabajo de las personas, mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores, mejorar el conocimiento que las personas tienen de qué se espera de ellos y motivarlas.

Uno de los subproductos que la Dirección General obtiene de la aplicación que gestiona la evaluación del desempeño es el denominado "Documento de dirección por objetivos". Se trata de un documento en el que figuran todos los objetivos individuales señalados a las personas que trabajan en la Dirección General, debidamente alineados entre ellos y con los objetivos generales de la propia Dirección General. De este modo, se puede visualizar de manera clara y transparente, dado que se publica incluso en la intranet corporativa, de qué manera contribuyen todos y cada uno de los empleados a los logros colectivos.

No cabe mejor manera de conseguir esa ordenación y sistematización del trabajo, según la propia expresión que utilizaron los interpelados, que esta integración del sistema de evaluación del desempeño en el bloque de dirección por objetivos de la Dirección General, permitiendo así cerrar el ciclo completo de: planificación general, fijación de objetivos individuales y valoración de los resultados obtenidos. Esto es ya en sí mismo un logro importante, por más que se necesite de un lapso temporal algo más largo para poder contrastar empíricamente, mediante una explotación de las series históricas de resultados, el grado en que la implantación de la evaluación del desempeño ha contribuido de manera efectiva a la mejora de aquellos.

Algo parecido cabe decir del resto de los beneficios identificados (mejora de la comunicación, del conocimiento de las propias obligaciones y responsabilidades y de la motivación) que, por ahora, se infieren sólo de

las afirmaciones de las personas a quienes se pregunta, lo que no es poco, pero que requeriría algún día de un trabajo de investigación que lo corrobore.

Como se ve, la mayor parte de los beneficios se limitan, por el momento, a aspectos que tienen que ver con la mejora organizativa. Hasta que el modelo no esté más avanzado y pueda desplegar los efectos sobre el desarrollo profesional de las personas y sobre las retribuciones, no podrán apreciarse toda otra serie de beneficios, como son la utilización de los resultados de la evaluación del desempeño en la progresión profesional, en la formación o en la gestión de las compensaciones económicas.

¿Cómo han recibido el proyecto las personas que trabajan en la Dirección General? ¿Ha cambiado su percepción a lo largo del tiempo?

En cuanto se dispuso del primer diseño del sistema de evaluación del desempeño, y adoptada la decisión de empezar a probarlo, lo primero que se hizo fue convocar una sesión con los representantes sindicales del Ministerio, en los que he de decir que encontramos una magnífica disposición. A partir de ahí, se inició una intensa acción de comunicación e información, comenzando con una carta que el Director General envió a todos los participantes en el proceso solicitando su colaboración y siguiendo con sesiones informativas presenciales para que conocieran las características del sistema y el modo en que se iba a aplicar.

Estas acciones fueron seguidas de unos cursos de formación específicos para quienes iban a actuar como evaluadores, a quienes se entrenó en metodologías para definir objetivos y en técnicas de entrevista. Además, la funcionaria encargada de este proyecto prestó una atención personalizada y durante todo el proceso a quienes la requirieran.

La mayoría de los empleados que participan en un proceso de evaluación del desempeño se enfrentan por primera vez en sus vidas profesionales a este modo de gestionar, por lo que es normal que en muchos suscite sentimientos que pueden oscilar entre la curiosidad, las dudas o el temor. De ahí la importancia de todas aquellas actuaciones dirigidas a la información, la formación y la tutela del proceso, para que, al menos en las primeras etapas de esta experiencia, los participantes se sientan acompañados. Éste es uno de los aspectos mejor valorados por el personal, cuando se le ha preguntado por ello.

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. • Initia 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.

Fragmento del Diccionario de competencias elaborado por la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del MEH

Otra orientación muy importante que se le ha dado al proyecto ha sido la implicación y participación del personal. La propia sistemática de la evaluación del desempeño contiene una serie de características que, por sí mismas, refuerzan esta participación de las personas en la definición del contenido de su trabajo y de sus metas. Las entrevistas iniciales y de seguimiento, en las que el evaluador se reúne con cada uno de sus colaboradores para consensuar los objetivos a alcanzar en el año y determinar las competencias que debe desarrollar, obliga a un diálogo o “negociación” que se salda prácticamente siempre con un acuerdo entre ambos. Viene a constituir como una especie de contrato entre los dos que fortalece la motivación y el compromiso.

La percepción no es la misma cuando alguien siente que le obligan a algo que cuando es él mismo quien se compromete a hacerlo. Además, cuando concluyó la primera prueba del año 2009, se pasó a todos los participantes una encuesta con preguntas sobre cómo habían vivido el proceso de evaluación y lo que más destacaron fueron estos aspectos a los que me estoy refiriendo: la información, la formación y el carácter participativo del mismo. No obstante, la mayoría coincidía también en que había que introducir mejoras en el modelo, que se centraban sobre todo al modo de definir, elegir y valorar las competencias.

En conclusión, el proyecto de evaluación del desempeño ha sido bien acogido por las personas que trabajan en la Dirección General, se percibe ya como algo normal que se ha ido consolidando como algo estable en el tiempo, aunque aún se considera que adolece de algunas debilidades. Podría decir, de cara a la posible extrapolación a otros ámbitos de estos resultados sobre aceptación por parte de las personas, que no existen problemas en tal sentido y que la evaluación del desempeño es bien recibida, pero que la configuración de un modelo definitivo que ofrezca a estas personas confianza y seguridad requiere todavía un tiempo de maduración.

7. A su juicio, ¿Qué beneficios puede obtener la Administración General del Estado con la evaluación del desempeño?

Los beneficios que reporta la evaluación del desempeño los he ido apuntando ya y es una cuestión muy estudiada tanto a nivel comparado, como a nivel de nuestra Administración en el informe de 2005 de la Comisión para el Estudio y Preparación del EBEP y en los comentarios sobre éste que han ido publicándose con posterioridad.

Tratando de sistematizar, podría decir que estos beneficios se proyectan en dos ámbitos: en el de la gestión de las personas y en el de la gestión organizativa.

En el primero de ellos las utilidades de la evaluación se despliegan en varios de los subsistemas de gestión de personal. Como es sabido, el resultado de la evaluación del desempeño es uno de los criterios que han de tomarse en consideración si se toma la decisión de establecer en el futuro la denominada carrera profesional de tipo horizontal, siendo además obligatoria la implantación de aquella antes de introducir este nuevo modelo de carrera. Pero, se instaure o no esta modalidad nueva de carrera, parece evidente que la obtención de buenas calificaciones en un sistema de evaluación del desempeño es un excelente criterio de valoración del mérito, probablemente el mejor y más equitativo, de cara a cualquier tipo de progresión en la carrera.

Siguiendo en este campo del desarrollo de las personas, la evaluación del desempeño es un magnífico detector de las necesidades formativas. Cuando un empleado no obtiene buenas calificaciones en la evaluación del desempeño no suele ser porque no quiera o no pueda alcanzar el grado de desempeño adecuado, sino porque se producen déficits en la información que el empleado tiene de cómo debe realizar su trabajo o en las habilidades necesarias para desarrollarlo. Ambas cosas son detectables mediante la evaluación del desempeño y se pueden planificar las acciones correctoras oportunas. Y por lo que respecta al subsistema de compensaciones, es más que evidente que la evaluación del desempeño permite un reparto de las retribuciones variables o incentivos basado en el logro de objetivos de resultados y de desempeño medidos mediante indicadores. La Administración no se puede permitir durante mucho tiempo más prescindir de medir el trabajo desarrollado por sus empleados y utilizar los resultados de esta medición en sus sistemas de retribución y de carrera.

El segundo ámbito sobre el que la evaluación del desempeño proyecta sus efectos es el interno, el de la propia organización. Éste es en el que la experiencia de nuestra Dirección General ofrece más resultados, pues, en ausencia todavía de un modelo definitivo y oficial que produzca efectos sobre las retribuciones, la carrera u otros aspectos de la vida profesional de las personas, es sobre este aspecto organizativo interno donde hemos podido apreciar los beneficios. Y, como ya me he referido a ellos, me limito ahora a sintetizarlos y remitirme a aquel apartado de la entrevista que recoge los principales beneficios: ordenar y sistematizar el trabajo, a través de un sistema de dirección por objetivos que permite a todas las personas tener fijados sus objetivos individuales debidamente alineados con los objetivos más generales perseguidos por la organización; mejorar el conocimiento que las personas tienen de qué se espera de ellos, cuál es su contribución al logro de resultados colectivos y motivarlas en su trabajo; y mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores.

Para terminar, quisiera resaltar el importante papel que puede jugar la evaluación del desempeño para proyectar una mejor imagen de las Administración pública y de las personas que trabajan para ella. Saber que los empleados públicos tienen fijados objetivos, que se mide el trabajo que desarrollan y que son recompensados en función de ello, conecta con la cultura imperante en la sociedad y puede influir favorablemente en la percepción que ésta tiene sobre el empleo público.

Cerca de 45 unidades, entre ellas el INAP, y dos mil personas están involucradas en el proyecto piloto de Evaluación del Desempeño en la A.G.E.

* Unidades de la AGE que participan en el proyecto piloto de Evaluación del Desempeño

[Descargar](#)

* Cuestionario de Evaluación del Desempeño 2011 (Subgrupos A1 y A2)

[Descargar](#)