

TRABAJO DE FIN DE GRADO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Performance evaluation in the civil service

Grado en: Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso: 2016/17

Convocatoria: Septiembre

Realizado por el alumno: D. Jaime Barajas Martí

Tutorizado por el Profesor: D. Juan Carlos Martín Bello

Departamento: Economía de la Empresa e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas

ABSTRACT

This paper tries to know the state of the performance evaluation in the Spanish Civil Service. These evaluations are a fundamental element in the functioning of any public administration, which however, in Spain has begun to use relatively recently. The paper reviews the inclusion of performance evaluation in the various civil service laws that are approved, both at the state and autonomous levels. As well as trying to know, to a lesser extent, the situation in some countries around us. It also holds a collection of information and opinions from civil servants about their views on the evaluation of performance they have experienced themselves.

RESUMEN

Este trabajo trata de conocer el estado de la evaluación del desempeño en la Función Pública española. Estas evaluaciones son un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier administración pública, que sin embargo, en España ha comenzado a utilizarse hace relativamente poco. El trabajo hace un repaso sobre la inclusión de la evaluación del desempeño en las distintas leyes de función pública que se han aprobado, tanto a nivel estatal como autonómico. Así como tratando de conocer, en menor medida, la situación en algunos países de nuestro entorno. Asimismo, lleva a cabo una recopilación de información y opiniones de los propios funcionarios acerca de sus impresiones sobre la evaluación del desempeño que han experimentado.

ÍNDICE

1. Introducción	Pág. 3
2. Aspectos Generales de la Evaluación del Desempeño	Págs. 4-10
2.1 <i>Breve historia y concepto</i>	<i>Págs. 4-5</i>
2.2 <i>Objetivos</i>	<i>Pág. 6</i>
2.3 <i>Modelos y Metodología</i>	<i>Págs. 7-8</i>
2.4 <i>Ventajas y Desventajas</i>	<i>Págs. 9-10</i>
3. La Evaluación del Desempeño en la Función Pública	Págs. 11-26
3.1 <i>Ev. del Desempeño en la legislación española</i>	<i>Págs. 11-18</i>
3.2 <i>La Ev. del Desempeño a nivel autonómico</i>	<i>Pág. 19-20</i>
3.2 <i>La Ev. del Desempeño en la legislación canaria</i>	<i>Pág. 21</i>
3.2 <i>La Ev. del Desempeño en la función pública en otros países UE.....</i>	<i>Págs. 22-26</i>
4. Trabajo de Campo	Págs. 27-35
4.1 <i>Objetivo</i>	<i>Pág. 27</i>
4.2 <i>Metodología</i>	<i>Págs. 28-29</i>
4.3 <i>Resultados</i>	<i>Págs. 30-31</i>
4.4 <i>Análisis</i>	<i>Págs. 32-34</i>
5. Conclusiones	Págs. 35-36
6. Bibliografía	Págs. 37-38
7. Anexos	Págs. 39-41

▶ **1. Introducción**

La evaluación del desempeño constituye un aspecto esencial en la gestión de los Recursos Humanos en cualquier organización, ya que con ella se valora de forma objetiva, lógica y sistemática el rendimiento de los trabajadores con respecto a sus obligaciones. La Administración Pública como institución ejemplarizante, ha incluido en sus normas de su funcionamiento la evaluación del desempeño con la finalidad de conseguir un mejor funcionamiento y una mayor productividad en sus actividades.

Esta figura se introdujo en la Administración Pública española en el año 2005, cuando a raíz de la Orden APU/3018/2004, de 16 de septiembre para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, se creó una Comisión, la cual en un informe de abril de 2005, señaló la necesidad de que la evaluación del desempeño fuera considerada como un elemento central en cualquier reforma modernizadora de la Administración Pública. Su inclusión definitiva en la normativa se produjo con la aprobación de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

En el presente trabajo se lleva a cabo un análisis sobre el estado de la Evaluación del Desempeño en la Función Pública (grado de implantación en la Administración Pública, utilidad, metodología, efectividad, etc.). El trabajo está dividido en 2 bloques: El primero, con un mayor contenido teórico, se centra en el concepto de la evaluación del desempeño, proporcionando información acerca del concepto, objetivos, metodologías, ventajas y desventajas, así como algunas políticas u experiencias que se han desarrollado en España. El segundo bloque, plasma el trabajo de investigación, donde se recogen opiniones de los propios funcionarios acerca del desarrollo del desempeño, aportando el punto de vista de personas de dentro de la Administración Pública.

Teniendo en cuenta la paulatina asunción de la evaluación del desempeño como parte fundamental de la gestión de los Recursos Humanos en una organización, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es proporcionar una visión acerca del desarrollo la evaluación del desempeño en la Función Pública, valorando su inclusión y efectividad en el funcionamiento de la Administración Pública, así como tratando de aportar mejoras u observaciones de cara a una mejor utilidad de la misma.

▶ 2. Aspectos Generales de la Evaluación del Desempeño

2.1 Breve historia y concepto

Los individuos siempre hemos analizado la valía de las personas de nuestro alrededor al desarrollar una determinada tarea, por tanto, podemos decir que la evaluación del desempeño es tan antigua como el ser humano.

La evaluación del desempeño ha sido definida por múltiples investigadores como Zerilli (1973), quién consideraba que la evaluación del desempeño *“es una valoración sistemática de la aportación que un individuo demuestra por sus características personales con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.”* O la definición realizada por Morales Cartaya (2009) quién describe a la evaluación del desempeño como *“el proceso continuo y periódico de evaluación de los trabajadores respecto a su rendimiento y los resultados en el puesto.”* Para este autor sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Otras definiciones de la evaluación del desempeño son:

“La evaluación del rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y podrá mejorar su rendimiento en el futuro”. (De la Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M, 2004)

“La gestión del desempeño es un proceso dirigido a obtener mejores resultados organizativos, individuales y grupales que combina múltiples aspectos (financieros, de calidad, de proceso y conductuales). [...] Potencia la mejora continua, enfatizando las metas a conseguir por toda la organización”. (Fernández López, J., 2009)

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de los

resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos". (Alles, M., 2002).

Gracias a las aportaciones de estos autores, la evaluación del desempeño ha ido evolucionando, perfeccionándose en base a múltiples estudios y análisis sobre la conducta humana y la relación entre las personas y el trabajo. Hoy en día, la evaluación del desempeño busca ser pieza clave en el sistema retributivo en la organización, procurando que los empleados sean retribuidos económicamente equitativamente en función de su rendimiento en el puesto de trabajo.

2.2 Objetivos

Un proceso de evaluación del desempeño, busca llevar a cabo en la organización una revisión general, en la que se va comprobará el rendimiento de los empleados, y del que también podremos sacar conclusiones acerca del estado de productividad de la empresa y las áreas donde debe mejorar. Es una herramienta beneficiosa tanto para la organización, como para los trabajadores, ya que podrán conocer si están realizando o no bien su empleo.

Mosley D.C. *et. al* (2005) señalaba que una de las razones por las que debía llevarse a cabo un procedimiento de este tipo, era el reconocimiento del buen o mal desempeño de los empleados, pudiendo estudiar los resultados, y dirimir las causas de ello, pudiendo ser causa del trabajador o del propio diseño del puesto. Asimismo, sería óptimo tomar los resultados para futuras acciones administrativas como aumentos de sueldos, ascensos, suspensiones temporales o despidos.

Para autores como Cascio (1991), desde un punto de vista general, los posibles usos de la evaluación del desempeño, podrían ser los usos administrativos (promoción, remoción, remuneración, carrera, etc.), el conocimiento del desempeño real de los trabajadores, así como conocer y delimitar qué significa realizar bien un trabajo, la progresiva asunción del desempeño como criterio evaluativo entre los trabajadores y, por último, mejorar y motivar a la totalidad de la plantilla.

Otros autores como Viswesvaran (2001), consideraban que los propósitos principales de la evaluación del desempeño son la evaluación el rendimiento de las personas a efectos de salarios o promociones de puestos, así como evaluar las potencialidades y flaquezas personales que pudieran tener los empleados. También este autor considera que la evaluación del desempeño es un elemento fundamental a la hora de llevar a cabo la planificación de RRHH, así como la planificación organizativa.

Las evaluaciones del desempeño buscan que los empleados perciban que su esfuerzo y diligencia, en el cumplimiento de sus obligaciones, que se ve reflejado en el puesto que desarrollan y en la remuneración que reciben, potenciando así las individualidades dentro de la organización, con una repercusión colectiva.

2.3 Modelos y Metodología

La metodología de la evaluación del desempeño, es un factor fundamental del proceso, ya que dependerá de cada empresa la elección del método que mejor se adapte para sí, en función de los valores que desean medir o mejorar. Se pueden encontrar una gran cantidad de métodos, cada uno de ellos podrá servirse de medios como las entrevistas o los cuestionarios para llevarlo a cabo, sirviendo cada sistema a unos determinados objetivos y características de las diversas categorías de personal.

La autora M. Alles (2001), recoge los métodos de medición fundamentales:

- a) **Métodos de características:** son los más usados, pero no los más objetivos. Están pensados para valorar característica de los trabajadores como la confiabilidad, la creatividad, la iniciativa o el liderazgo.
- b) **Métodos de comportamientos:** estos aportan a los trabajadores formación orientada a la acción, mejores para el desarrollo individual. Sirven para describir las acciones que debería llevar a cabo el empleado en el desarrollo del puesto de trabajo.
- c) **Métodos de resultados o por objetivos:** es un enfoque muy popular, enfocado en las aportaciones que hacen los trabajadores a la organización. Es el menos subjetivo ya que cuantifica los resultados del trabajador, como podrían ser cifras de ventas, productividad, etc.

Dependerá de cada organización escoger un método u otro, estudiando distintas posibilidades y tratando de escoger la que mejor se adapte a la empresa en cuestión. Algunos autores expresan esta variedad, diciendo que existen tantos métodos de evaluación del desempeño como empresas hay, ya que varían entre una empresa y otra, además de poder ser aplicados en distintos niveles jerárquicos, procedimientos o áreas de actividad.

Otro método recogido por Alles, es la evaluación de 360°, en las que el trabajador es evaluado por todo su círculo de contactos diarios que tiene el trabajador, incluyendo valoraciones del jefe y de los compañeros, constituyendo unas fuentes fiables que, al estar en contacto continuo con el empleado, proporcionan una imagen general del evaluado.

También De la Calle Durán *et. al* (2004) exponen distintos métodos de evaluación del desempeño, debiendo todos ellos deben establecer clara y objetivamente los criterios que serán evaluados, así como cuál es el rendimiento óptimo:

- a) **Métodos objetivos:** también llamados de resultados, son un método en el que se valora al trabajador en función de sus logros, lo que aporta a la organización.
- b) **Métodos subjetivos:** estos modelos evalúan en qué medida el empleado posee unas determinadas características, o lleva a cabo ciertas actitudes o comportamientos.
- c) **Métodos de evaluación con base en el pasado:** son procedimientos de evaluación en los que se lleva a cabo el trabajo a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.
- d) **Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:** a diferencia de los anteriores, en estos procedimientos se centran en los objetivos planteados para el futuro, estableciendo así objetivos de desempeño.

Asimismo, estos autores consideran que cualquier método de evaluación del desempeño que se quiera introducir, deberá contar con varias etapas diferenciadas:

- 1.- **Establecer los objetivos de la evaluación.** De esta forma el evaluador se centrará en unos u otros aspectos, en relación con la consecución del fin que busca la evaluación, como podría ser una mayor rentabilidad o productividad.
- 2.- **Delimitar el contenido de la evaluación.** Para ello se considerarán; las personas a las que se va a evaluar; el encargado de llevar a cabo la evaluación; y el momento en el que se realizará.
- 3.- **Evaluación del desempeño.** En esta etapa se decidirán los criterios y la metodología que se van a emplear para evaluar el desempeño de los empleados.
- 4.- **Gestión de los resultados de la evaluación.** Es la parte fundamental de la evaluación, ya que trata sobre qué hacer con los resultados una vez los hayamos obtenido, es decir, la gestión de la información obtenida. Asimismo, se deberá analizar si el bajo rendimiento es causado por el propio trabajador, o por deficiencias en el diseño del puesto de trabajo.

2.4 Ventajas y Desventajas

El autor Gorriti Bontigui (2007), expone en “*La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas*” algunas de las ventajas que aporta esta herramienta en la función pública.

Según este autor, a través de los resultados de las evaluaciones de desempeño, la Administración puede tomar decisiones retributivas en las que pague más a los que mejor hagan y, por consecuencia, rompiendo el “*café para todos*” que no deja de ser una medida muy injusta. Asimismo, es una herramienta que también puede servir de apoyo a la hora de evidenciar las posibles ineficacias en programas de formación, que nada o poco tienen que ver con el trabajo para el que se forma.

Proporciona información importante como si la formación transferida al puesto de trabajo, ha mejorado la eficacia del puesto, y por tanto, la inversión ha sido rentable. Lo cual es mucho trabajo. Asimismo, nos permite disponer de raseros generales de igualdad en la movilidad entre puestos, lo cual tiene más posibilidades de éxito social.

Las evaluaciones del desempeño son de gran importancia a la hora de conocer la eficiencia, tanto de la organización, como de los trabajadores individualmente. Además, son de gran utilidad a la hora de detectar posibles fallos en el diseño de un puesto de trabajo, cuando en un determinado puesto se obtienen resultados de rendimiento insuficiente.

En líneas generales, la evaluación del desempeño es un instrumento primordial para evitar la retroalimentación de errores, así como los desvíos del plan estratégico para lograr las metas propuestas por la organización.

Las evaluaciones del desempeño, pueden producir también efectos negativos en la organización, a pesar de ser realizados mediante procedimientos sistemáticos, objetivos y fiables. La autora M. Alles (2001), enumera algunas de las desventajas que pueden provocar este tipo de procedimientos.

El establecimiento de criterios subjetivos o poco realistas en el sistema evaluativo, puede desembocar en un malestar entre los trabajadores frente a los procesos evaluativos, ya que deben enfrentar la incertidumbre y el desconocimiento de los factores que se van a evaluar. Para esta autora, también es de vital importancia, entrenar a los evaluadores sobre cómo utilizar el sistema evaluativo de forma profunda y correcta, con el objetivo de minimizar los errores en los que pudieran incurrir.

De la Calle Durán *et al.* (2001) disponen también, algunos de los problemas a los que se expone una organización al llevar a cabo evaluaciones de desempeño entre sus empleados. En los casos en los que sea el superior el que evalúe al subordinado, hay que asegurarse de que el evaluador conozca las tareas y responsabilidades de los evaluados, ya que de lo contrario, podría provocar subjetividad y errores a la hora de plantear los criterios de la evaluación.

El evaluador se expone también a cometer errores en el desarrollo de la evaluación, como caer en el “*efecto halo*”, que se da en algunos casos cuando el evaluado obtiene un resultado óptimo en un factor importante de la evaluación, provocando un efecto reflejo sobre el resto de factores, dando lugar a un resultado subjetivo. También puede incurrir en los llamados “*errores de lenidad y severidad*”, el primero consistente en una evaluación muy favorable, y el segundo consistente en lo contrario, cuando el evaluador es desfavorable frente al trabajador.

Otro error que se suele cometer es llevar a cabo comparaciones de resultados con evaluaciones realizadas con anterioridad, lo que se solucionaría delimitando correctamente los criterios que se van a valorar, así el objetivo de la evaluación y los factores que se desean medir para ello.

▶ **3. La Evaluación del Desempeño en la Función Pública**

3.1 *Ev. del Desempeño en la legislación española*

La evaluación del desempeño en la Función Pública está asociada al logro de metas de los trabajadores, y no a la tenencia por parte del trabajador de destrezas cualitativas. Es un procedimiento que busca un funcionamiento más eficiente de la organización, tratando de recompensar a las personas que más aportan, tomar medidas respecto a quienes menos hacen, y por último, velando por brindar el mejor servicio al ciudadano.

En el ámbito de las Administraciones Públicas, al tratarse de empleo público, el procedimiento de evaluación del desempeño debe preverse a través de leyes de desarrollo de la Función Pública, lo que ha conllevado muchos retrasos, o incluso la inaplicación de este tipo de procedimientos. Además, es importante que esta herramienta se implemente mediante un modelo sistémico, que permita a los trabajadores disponer de criterios jurídicos, administrativos, organizativos y económicos cuando sean evaluados, para que de esta forma, puedan saber si están desempeñando el puesto de trabajo de forma correcta o no.

a) Orden APU/3017/2004, de 16 de septiembre, por la que se constituye la comisión para el estudio y preparación del anteproyecto de Ley de Agencias Públicas

La primera vez que en España se introduce la evaluación del desempeño en la Función Pública fue a través de esta orden, emitida por el Ministerio de Administraciones Públicas. El objetivo, era profundizar en una nueva cultura de gestión del personal apoyada en el cumplimiento de objetivos claros y medibles, orientados a mejorar la prestación del servicio público, y provocando que de todo ello, deriven mejoras y ventajas para el usuario o el contribuyente.

b) Orden APU/3018/2004, de 16 de septiembre, por la que se constituye la comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público

Esta orden, introducida junto la anterior a raíz del Consejo de Ministros reunido a fecha de 26 de octubre de 2012, estableció la creación de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), que llevó a cabo los análisis y estudios necesarios para elaborar el anteproyecto del Estatuto Básico del Empleado Público. En un informe de abril de 2005, consideró que la evaluación del desempeño debía ser un elemento central en cualquier reforma de las Administraciones Públicas que se llevara a cabo en España. Asimismo, reconocía la inexistencia de las evaluaciones del desempeño en la cultura administrativa española, manifestando así la necesidad de poner en práctica sistemas de evaluación de la gestión más fáciles y eficaces que el actual.

La Comisión se encargó también de llevar a cabo la realización de un estudio integral de las Administraciones Públicas, para identificar las áreas en las que se podía mejorar, así como las medidas a adoptar para hacerlas más ágiles, eficientes y cercanas a la ciudadanía. La CORA buscaba que el nuevo texto refundido del EBEP garantizase la obligatoriedad de estas evaluaciones, y su objetividad e imparcialidad mediante la determinación previa de criterios objetivos, transparentes y previsibles de evaluación.

En cuanto a la evaluación del desempeño, esta Comisión consideró en el “Modelo de la Evaluación del Desempeño en el Marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas”, que mediante la evaluación del desempeño en la función pública, se busca mejorar la motivación de los empleados públicos, así como aumentar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos.

Para ello, habría que adoptar medidas como la objetivación de las asignaciones de las retribuciones complementarias, estableciéndose cómo se implantará en función de los resultados obtenidos, la inclusión de estímulos positivos o negativos, como las recompensas o premios por el buen desempeño. Además, los resultados de las evaluaciones podrían ser una prueba documental a la hora de justificar decisiones e intervenciones ante recursos legales.

c) Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE 13 de abril de 2007)

De acuerdo a lo establecido anteriormente por las Órdenes APU/3017/2004 y APU/3018/2004, se introduce en la normativa española por primera vez la evaluación del desempeño en la Función Pública a través del Estatuto Básico del Empleado Público. En su Exposición de Motivos se lleva a cabo un desglose de las reformas que se desean incluir en el nuevo texto.

Entre algunas de las reformas, esta ley considera la necesidad de que se configuren modelos de carrera horizontal basados en el desarrollo de competencias y vinculadas a los resultados de las evaluaciones del desempeño. Asimismo, considera como elemento fundamental de la nueva regulación a dichas evaluaciones, debiendo realizarse a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia.

También señala la necesidad de que las evaluaciones periódicas se tengan en cuenta tanto a efectos de promoción en la carrera, provisión y mantenimiento de los puestos de trabajo, como para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento.

Asimismo, la continuidad misma del funcionario en su puesto de trabajo alcanzado mediante concurso estará sujeta a la evaluación positiva de su desempeño, pues hoy resulta ya socialmente inaceptable que se consoliden de forma vitalicia derechos y posiciones profesionales a aquellos que no atienden satisfactoriamente a sus responsabilidades.

Esta ley trataba de generalizar en todas las Administraciones Públicas las experiencias llevadas a cabo en algunas de nuestras Administraciones, muchas de ellas reformas comunes del empleo público, que ya han sido adoptadas o se están articulando en otros países del ámbito europeo.

d) 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 (BOE 31 de octubre de 2015)

Este Real Decreto Legislativo, es un Texto Refundido del anterior Estatuto Básico del Empleado Público, contemplado en la Ley 7/2007. El objeto de la ley, según su artículo 1, *“es determinar las normas que serán de aplicación al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas.”* Es en el apartado 3 de dicho artículo, donde encontramos entre los fundamentos de actuación *“la evaluación y la responsabilidad en la gestión.”*

En lo relativo al personal directivo profesional, según el artículo 13.3, *“también estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, así como la responsabilidad en la gestión y en el control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.”*

Por otro lado, se recoge también en el artículo 14 c), entre los derechos individuales de los empleados públicos, el derecho *“a la progresión en la carrera profesional y promoción interna según principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación.”*

En coherencia con lo anterior, la carrera horizontal de los funcionarios de carrera según el artículo 17 b), estará sujeta a ciertas reglas, como que *“se deberá valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño.”* Pudiendo incluirse también otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.

En esta ley existe además un artículo dedicado exclusivamente a la evaluación del desempeño, se trata del artículo 20, el cual en líneas generales, introduce en el articulado las demandas contenidas en la Exposición de Motivos de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

Artículo 20: Evaluación del desempeño

- 1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.*
- 2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.*
- 3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24.*
- 4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, [...]*
- 5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.*

La Comisión de Coordinación del Empleo Público de Trabajo, Grupo de Trabajo de Evaluación del Desempeño, señaló en un informe de noviembre de 2013, la necesidad de ser conscientes del principio de reserva de ley, debiendo tener en cuenta que algunos de los aspectos de la Evaluación del Desempeño afectan al contenido estatutario de los funcionarios públicos, son elementos que deben ser abordados mediante leyes de Función Pública que, en el ámbito de las competencias de autoorganización de cada Administración Pública, desarrollen el EBEP.

El EBEP no proporciona directrices al respecto, pero sí existe un acuerdo generalizado en que será cada Administración la que llevará a cabo la configuración legal de un modelo de Evaluación del Desempeño, y dejando para un futuro su desarrollo reglamentario o su metodología.

El EBEP, no establece ningún modelo o método determinado para la evaluación del desempeño del personal funcionariado.

Estas evaluaciones deberán ser abordadas mediante Leyes de desarrollo de la Ley de la Función Pública, existiendo un consenso generalizado en que será cada Administración Pública en el ejercicio del ámbito de sus competencias de autoorganización, quiénes dicten las normas de desarrollo y lleven a cabo la configuración legal de un modelo de Evaluación del Desempeño, y dejando para un futuro su desarrollo reglamentario o su metodología.

En todo caso, el EBEP establece en el artículo 20 que *“las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.”* Y además, dichos modelos de evaluación, *“se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.”*

En línea con lo anterior, acudimos al artículo 24 c), donde se considera a la evaluación del desempeño como uno de los factores que se tendrá en cuenta al fijar las retribuciones complementarias de los funcionarios. El artículo incluye *“el grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos.”* Todo ello debiendo ser realizado mediante sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores, como indica el artículo 20.5.

Es importante reseñar, que el Estatuto Básico del Empleado Público, en su artículo 37, incluye entre las materias objeto de negociación, a *“las normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño.”*

Por último, podemos decir que dos son los ejes sobre los que gira la gestión de los recursos humanos planteada por el EBEP, y por tanto de aplicación en la Administración Pública:

- a) El puesto y las competencias que en él se definan.
- b) La evaluación del desempeño, partiendo también de los análisis funcionales de los puestos.

e) Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (BOE 10 de diciembre de 2013)

Esta ley establece en su Preámbulo, que busca someter a las administraciones públicas a los principios de transparencia, acceso a la información pública y normas de buen gobierno, los cuales deben ser los ejes fundamentales de toda acción política.

Según su artículo 1, la ley *“tiene por objeto ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento.”*

El artículo 6, donde se establece el trato que debe darse a la información institucional, organizativa y de planificación, fija la obligación por parte de las Administraciones Públicas de publicar sus planes y programas anuales en los que se fijen los objetivos, así como las actividades, medios y tiempo para llevarlo a cabo. Además, será objeto de evaluación su grado de cumplimiento, debiendo publicarse periódicamente junto a los indicadores de medidas y valoración usados.

En el caso de la Administración General del Estado, corresponderá a las inspecciones generales de servicios la evaluación del cumplimiento de los planes y programas.

f) Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE 24 de octubre de 2015):

Este estatuto ya contiene en el artículo 4.2 b), sobre Derechos Laborales de los trabajadores, el derecho *“a la promoción y formación profesional en el trabajo, incluida la dirigida a su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, así como al desarrollo de planes y acciones formativas tendentes a favorecer su mayor empleabilidad.”* Este artículo da vía libre a la celebración de las evaluaciones de desempeño en las organizaciones.

El artículo 20, sobre Dirección y control de la actividad laboral, recoge la posibilidad de que el empresario adopte las medidas oportunas de vigilancia y control de verificación del desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes laborales.

También el artículo 24, sobre Ascensos, establece que los ascensos se producirán teniendo en cuenta tanto lo establecido en el Convenio o Acuerdo Colectivo, como la formación, méritos, antigüedad del trabajador, ... Por último, el artículo 25 sobre promoción económica, establece el derecho del trabajador a la promoción económica en función del trabajo desarrollado.

Por tanto, el Estatuto de los Trabajadores ya recoge el derecho de los trabajadores a ser evaluados, y asimismo es un derecho del empresario, llevando a cabo la vigilancia y control de los trabajadores. También recogiendo la posibilidad de relacionar los resultados de dichas evaluaciones tanto con el salario percibido como el puesto desempeñado.

3.2 La Ev. del Desempeño a nivel autonómico

Como hemos visto anteriormente, la evaluación del desempeño, es una de las piedras angulares de la Administración Pública y será puesta en práctica en las diferentes Administraciones a través de la aprobación por parte de éstas de leyes de desarrollo. Por tanto, la implantación de estas evaluaciones a nivel autonómico está sujeta a la aprobación por parte de las propias Comunidades Autónomas de las Leyes de Desarrollo de la Función Pública.

La Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, ha analizado los ejemplos de buenas prácticas en la evaluación del desempeño llevadas a cabo en el Principado de Asturias, Castilla-La Mancha, Extremadura, Galicia, País Vasco y en la Comunidad Valenciana. Estas comunidades fueron objeto de la prueba piloto del nuevo modelo de evaluación del desempeño. Del análisis de dicha información, la CORA llegó a algunas conclusiones:

- a) La evaluación del desempeño permite recompensar de forma más equitativa el esfuerzo de los empleados públicos.
- b) Las organizaciones deben infundir en los empleados confianza en este tipo de procedimientos.
- c) Cuanto mayor es el grado de vinculación de los objetivos individuales a los organizacionales, mayor es el rendimiento de la organización en su conjunto.
- d) La implantación del sistema de evaluación del desempeño debe ir acompañado de un conjunto de factores que amplifiquen sus resultados (liderazgo, responsabilidad, autonomía,...).
- e) Los modelos son cada vez más descentralizados, cada menos uniformes y más ajustados a los objetivos, estructuras y valores imperantes en la organización que los impulsa.

En las experiencias piloto sobre la evaluación del desempeño desarrolladas en algunas de las CCAA, ha predominado el modelo de registros organizacionales, junto con una triple evaluación del empleado: una realizada por el mismo, otra por un compañero seleccionado al azar, y una última realizada por el Jefe.

Es de especial importancia el caso del País Vasco, ya que ha sido pionero en la implantación de este tipo de evaluaciones. El autor Gorriti Bontigui (2007), Responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco, considera que más importante que el método en sí, son los aspectos a tener en cuenta a la hora de escoger un método u otro. Asimismo, y tratándose de la Administración Pública con más razón, se tendrán que valorar las limitaciones de la propia evaluación, así como su fiabilidad y validez.

Según este autor, podemos clasificar los métodos evaluativos usados en dos grandes grupos, los registros organizacionales y las evaluaciones subjetivas. El primero se refiere aquellos datos objetivos referido al número de unidades producidas, el número de ausencias y las horas perdidas. Por otro lado, las evaluaciones subjetivas se dan cuando es una persona la que evalúa y valora las capacidades de otra.

Sin embargo, para Gorriti, la evaluación del desempeño como herramienta cuenta todavía con una serie de limitaciones y errores frecuentes, los cuales pueden enfrentarse y reducirse en gran medida tomando consciencia de ellos.

3.3 Ev. del Desempeño en la legislación canaria

a) Ley 2/1987, de 30 de marzo, de la Función Pública Canaria

Esta ley, según su preámbulo, *“se encuadra y se inspira entre las que han venido a regular la Función Pública en las distintas Comunidades Autónomas, respetando y adaptando a Canarias la legislación básica del Estado, con el principal objetivo de consolidar a los funcionarios como un servicio eficaz, profesional e independiente que asegure el cumplimiento de los principios constitucionales y estatutarios en el funcionamiento de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma.”*

En España, la evaluación del desempeño no era todavía pieza fundamental en las Administraciones Públicas. En esta ley, sólo es nombrada en el artículo 36, dedicado a la jubilación forzosa de los funcionarios, donde al preverse la prolongación de la permanencia en el servicio activo, se establecía como criterio los resultados de las evaluaciones de desempeño, si estas estuvieran implantadas, y que en todo caso, deberían ser positivos.

b) Borrador del Anteproyecto de Ley de la Función Pública Canaria

En este borrador, actualizado por última vez en octubre del año 2010, se dedica el artículo 52 íntegramente a la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos autonómicos.

Este borrador de la Ley de la Función Pública Canaria, establecería un sistema muy parecido al contenido en el artículo 20 RDL 5/2015. Considera a la evaluación del desempeño como *“el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.* Además, establece que la continuidad en los puestos de trabajo obtenidos por concurso, estará sujeta a los resultados obtenidos en dichas evaluaciones, de forma que quienes hubieran obtenido resultados negativos, no aspirarían a procedimientos de provisión de puestos ni a retribuciones complementarias.

Asimismo en casos de aplicación de la carrera profesional, retribuciones complementarias o cese del puesto de trabajo, requerirán previamente de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño.

3.4 La Ev. del Desempeño en la Función Pública en otros países de la UE

a) Francia

En este país se introdujeron las evaluaciones del desempeño de sus funcionarios en el año 1959 cuando se establecieron por decreto. Posteriormente, fueron recogidas en la Ley 83-634 sobre Derechos y Obligaciones de los Funcionarios. Conocida como la *notation*, o la calificación de los funcionarios. Este modelo fue durante gran parte del s. XX, el sistema tradicional de evaluación del desempeño en la Función Pública francesa.

En julio del año 2001, el Comité de Investigación sobre el Coste y el Rendimiento de los Servicios Públicos, emitió un informe en el que consideraba que el modelo usado en la Administración Pública francesa, estaba obsoleto tras cuarenta años en práctica. Se consideró que las calificaciones no reflejaban el desempeño real del funcionario, sino que, más bien, estaban fundadas en la antigüedad del trabajador.

El nuevo sistema consistía en una entrevista realizada por el superior jerárquico directo del funcionario, combinada a su vez, con una nueva calificación realizada por el jefe de servicio. Además, cada departamento ministerial disponía de libertad para dictar sus propios decretos, realizados con la participación de los sindicatos, que establecían los modelos adoptados por cada uno de ellos. Este modelo fue muy ineficaz, debido a la complejidad de analizar los datos, lo que produjo una gran carga de trabajo sobre los departamentos de recursos humanos.

Un nuevo informe de julio de 2008 del anteriormente citado Comité, dio lugar al abandono definitivo de la *notation* o la calificación numérica de los funcionarios. Este informe recomendó basar el sistema de evaluación de los empleados públicos únicamente en la entrevista profesional. Además, se incorporó la experiencia adquirida como criterio a medir, lo que permitió llevar a cabo evaluaciones más globales y objetivas. A finales de 2008, se remitió un cuestionario a los ministerios que aplicaron el nuevo modelo de forma experimental para conocer los resultados, los cuales fueron muy positivos. No obstante, se incidió también en la necesidad de formar a los propios evaluadores y homologar el desarrollo de estas prácticas a todos los departamentos ministeriales.

Los efectos de las evaluaciones del desempeño no se modificaron tras el cambio de modelo, con lo que al igual que se hacía en tiempos de la “*notation*”, los resultados obtenidos por el funcionario están relacionados con el plazo que dispone para ascender a una categoría superior, disminuyendo o aumentando en función de un peor o mejor resultado. Además, los resultados se tienen en cuenta también para encuadrar al trabajador en la denominada “*Tableaux d’avancement de grade*” (Tablas de Ascenso de Grado), en la cual se clasifica a los funcionarios de cara a su posible promoción a un grado superior. Asimismo, los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño tendrán repercusión en la retribución percibida por el trabajador, en forma de prima variable, percibida en concordancia con los resultados individuales.

En conclusión, el establecimiento de la entrevista profesional anual como principal método de evaluación, los efectos inmediatos de las evaluaciones, junto con una mejor preparación de los evaluadores, han supuesto un cambio de especial importancia en la administración francesa.

b) Reino Unido

La evaluación del desempeño en la función pública inglesa tuvo un sistema de valoración del personal durante muchos años, aunque en los anteriores a la presidenta Margaret Thatcher, no formaba parte de un sistema de gestión de los resultados muy elaborado. Se apoyaba principalmente en el principio de universalidad, es decir, todos los funcionarios tenían que ser evaluados al menos una vez al año por su gerente, quién además, debía rellenar también un impreso que era similar para todos los funcionarios.

El sistema fue ideado para evaluar las cualidades personales demostradas por el individuo en el desempeño de sus tareas. Se daba por supuesto que el éxito o el fracaso dependían en gran medida de condiciones que escapaban al control del individuo, por lo que la valoración debía hacer hincapié en los individuos en sí. Como parte del impreso de evaluación, se exigía al funcionario que realizaba el informe que valorase si el individuo era apto o no para un ascenso, en un futuro más o menos inmediato.

Este era un sistema extremadamente complejo al que el personal de recursos humanos dedicaba muchas horas de trabajo. No era muy motivador, y no estaba lo suficientemente relacionado con el éxito en la consecución de objetivos como para ser una medida fundamental en la estructura organizativa.

En junio de 2012, el Gobierno del Reino Unido publicó el documento “*The Civil Service Reform Plan*” con el que pretendía reformar su Administración Pública. Esta iniciativa gubernamental iba a tratar, en líneas generales: la reducción del aparato administrativo, la mejora del diseño de las políticas públicas, el refuerzo de las habilidades profesionales de los empleados públicos y la reforma de las condiciones de trabajo, haciendo especial hincapié en la evaluación del desempeño.

El método adoptado por los británicos estableció un marco de trabajo, en el que los responsables de las unidades deben seleccionar a un 10% de sus subordinados que rindan menos, y para ellos se establecerá un plan específico de mejora de su rendimiento que puede conllevar al despido del trabajador.

c) Italia

La evaluación del desempeño en la función pública, se introdujo por primera vez en Italia tras la aprobación de la Constitución Italiana de 1947.

El “*Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato*” (Texto único de las disposiciones relativas al estatuto de funcionarios del Estado) aprobado el 10 de enero de 1957, estableció en su artículo 42, una relación de calificaciones dirigida a los empleados de rango inferior a director general, de los cuales tendrá que emitirse un informe motivado al final de cada año que haría referencia a una de estas calificaciones: “*ottimo*”, “*distinto*”, “*buono*”, “*mediocre*” o “*insuficiente*”.

Aquellos funcionarios que hubieran sido sancionados disciplinariamente, no podrán recibir una calificación superior a “*buono*” en ese año. Además, en la norma se señalaba también quienes eran los órganos competentes para emitir el informe, la obligación de notificárselo al funcionario, y el derecho de éste a inspeccionarlo si lo solicitaba. Igualmente, el trabajador disponía también de un plazo de treinta días desde la notificación para presentar un recurso.

Quienes recibían la calificación de “*ottimo*”, tenían la posibilidad de acceder a un aumento de sueldo. Asimismo, se contemplaba también la posibilidad de anular los efectos de las sanciones disciplinarias a aquellos funcionarios que obtuviesen esta calificación. Entre las consecuencias de las calificaciones negativas se encontraba el despido, para aquellos que habiendo sido previamente amonestados, obtuvieran una calificación inferior a “*buono*”.

Las evaluaciones del desempeño valoraban factores como: el rendimiento, la calidad del servicio, la capacidad organizativa, las tareas realizadas, los beneficios de los cursos profesionales realizados, la cultura, los requisitos intelectuales, la preparación profesional, la aptitud para desempeñar las funciones o la antigüedad.

Es en el año 2009, con la aprobación de la “*Legge 4 marzo 2009, che delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti*” (Ley 4 de marzo de 2009, que delega al Gobierno el objetivo de optimizar la

productividad del trabajo público y la eficiencia y transparencia de las Administraciones Públicas, así como las disposiciones complementarias de las funciones atribuidas al Consejo Nacional de Economía y Trabajo y al Tribunal de Cuentas, cuando se produce la modernización del modelo de evaluación del desempeño en Italia.

Esta ley le daba especial importancia a la fijación de objetivos para las distintas administraciones públicas, en cuya fijación participaban tanto el poder ejecutivo y sindicatos, como usuarios y consumidores. Entre los objetivos de la ley estaba la introducción de sistemas internos y externos de control de personal y la estructura administrativa.

Para asegurar la independencia de los procedimientos de evaluación, la norma previó la creación de un organismo independiente. Éste, fue encuadrado en la Autoridad Nacional Anticorrupción de Italia, y es a su vez, el encargado de elaborar, coordinar y supervisar junto con otras autoridades, las distintas actividades de las Administraciones tendentes a introducir instrumentos para evaluar y establecer objetivos en base a unos determinados estándares.

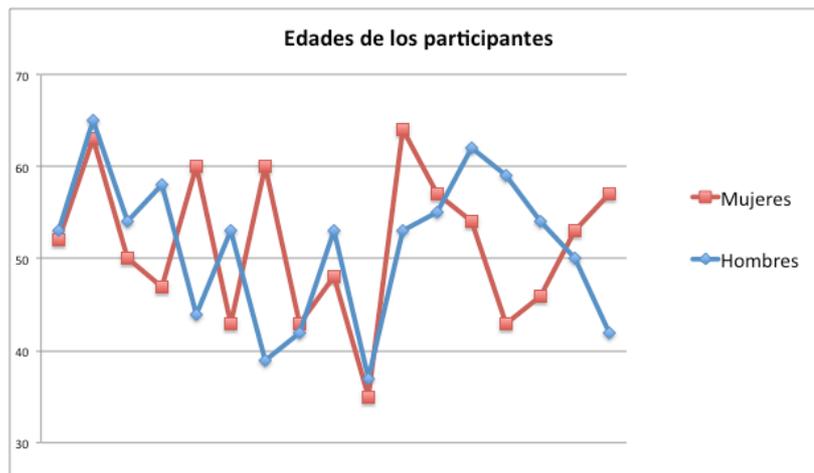
A día de hoy, la legislación italiana contempla tres niveles en función de los resultados obtenidos en la evaluación, conocidos como bandas, son: la banda de mérito superior, intermedio y bajo. Posteriormente, los empleados que hubieran obtenido la banda de mérito superior o la intermedia, eran gratificados en función de los recursos destinados, mientras que los que hubieran obtenido la banda baja no recibían gratificación alguna.

▶ 4. Trabajo de Campo

4.1 Objetivo

El objetivo de mi Trabajo de Fin de Grado era estudiar el estado de la Evaluación del Desempeño en la Función Pública en España, considerar su grado de implantación y analizar su efectividad desde su implantación en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Para ello, y aprovechando la oportunidad brindada por la Consejería de Turismo de Tenerife, el Cabildo de Tenerife y la Dirección General de Consumo, acudí a ellos para tratar de llevar a cabo esta tarea de investigación.

La información fue recogida a través de un modelo de cuestionario-entrevista, que contestó un total de treinta y seis funcionarios. Gracias a éstos pude contar con información de primera mano acerca de las evaluaciones del desempeño llevadas a cabo en distintas instituciones públicas de la isla, así como una variada muestra de opiniones e ideas acerca de sus impresiones sobre el fenómeno de la Evaluación del Desempeño.



4.2 Metodología

Esta tarea de investigación no es un análisis estadístico. Es por tanto, de carácter cualitativo, sin embargo, llevaré a cabo un pequeño análisis de los resultados obtenidos ayudándome de gráficas o tablas.

Los funcionarios que participaron a rellenar este cuestionario proceden: de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias, encuadrada en la Consejería de Turismo, Cultura y Deportes; de la Dirección General de Consumo, encuadrada en la Consejería de Industria, Comercio y Nuevas Tecnologías; y por último, el Servicio Administrativo del Cabildo de Tenerife.

Los funcionarios tanto de la Consejería de Turismo, como de la Dirección General de Consumo, son autonómicos, mientras que los procedentes del Servicio Administrativo del Cabildo de Tenerife, son funcionarios insulares.

Previamente a la contestación del cuestionario, se le pedía al funcionario que rellenase, voluntariamente, algunos datos personales básicos como su sexo, su edad y su antigüedad en la organización, siempre manteniendo su anonimato.

El cuestionario consta de doce preguntas, repartidas en 3 bloques de preguntas:

a) Preguntas de escalas tipo Likert. Escala del 1-5 (Muy en desacuerdo - Muy de acuerdo): son las siete primeras preguntas del cuestionario. En este primer bloque, se trata de obtener información acerca del punto de vista del trabajador sobre las evaluaciones del desempeño, en base a su experiencia personal.

Su valoración positiva o no, si las considera piezas fundamental en el funcionamiento de la organización como recoge el EBEP o no. Además, también se le cuestionan preguntas sobre los modelos de evaluaciones del desempeño desarrollados con anterioridad.

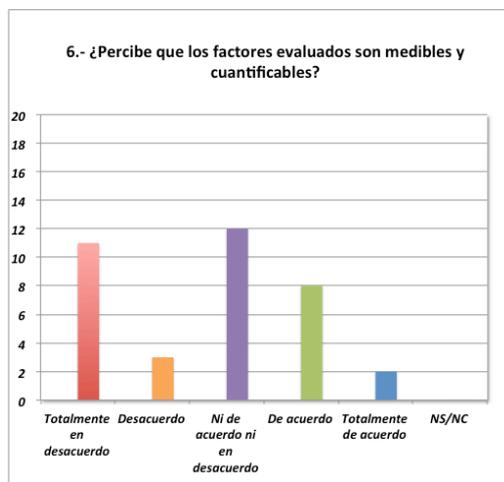
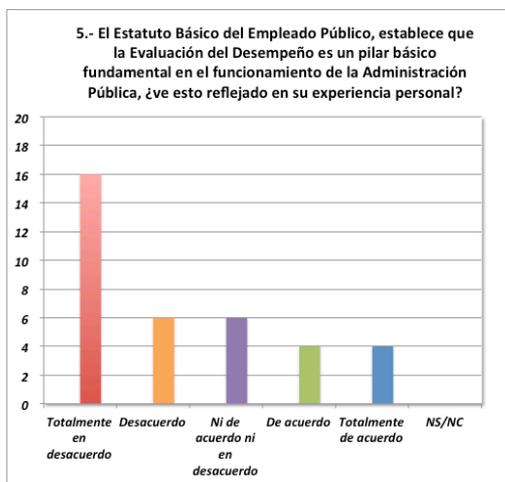
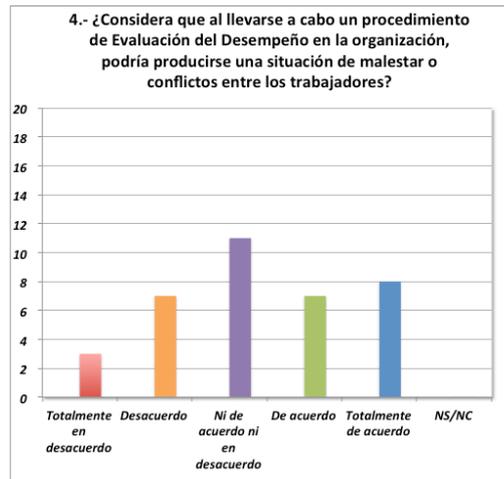
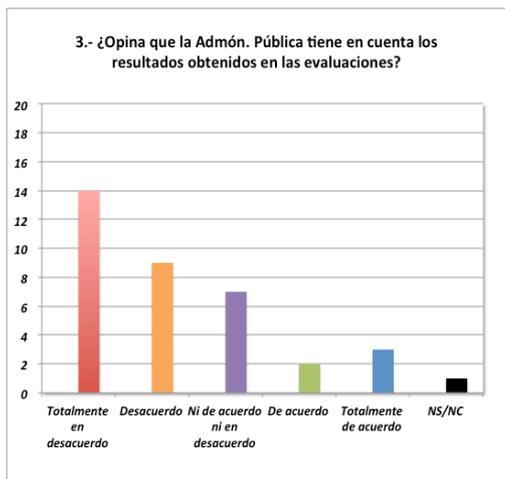
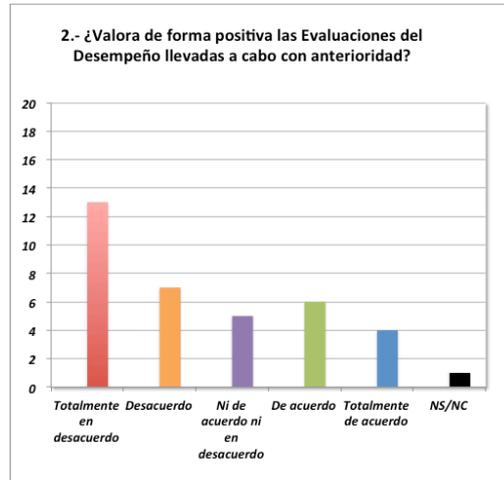
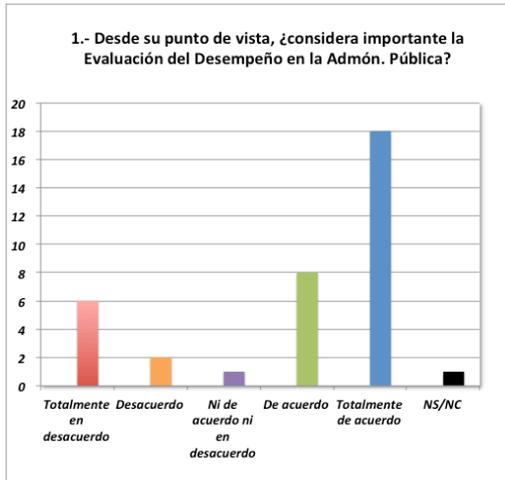
b) Preguntas de sí/no: son las cuatro preguntas siguientes a las anteriores. En este segundo bloque, se trata de obtener información sobre el punto de vista del funcionario sobre las repercusiones que pudieran tener los resultados obtenidos en dichas evaluaciones.

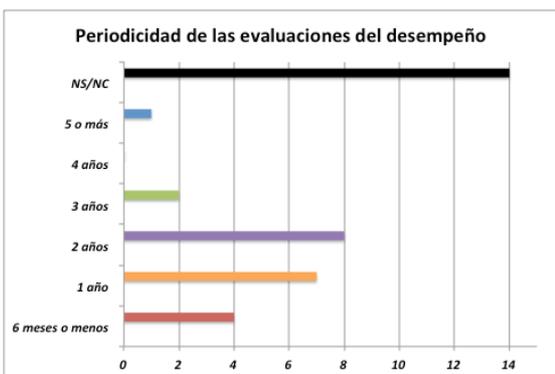
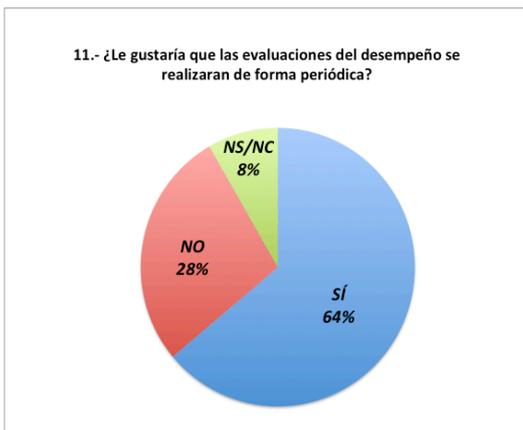
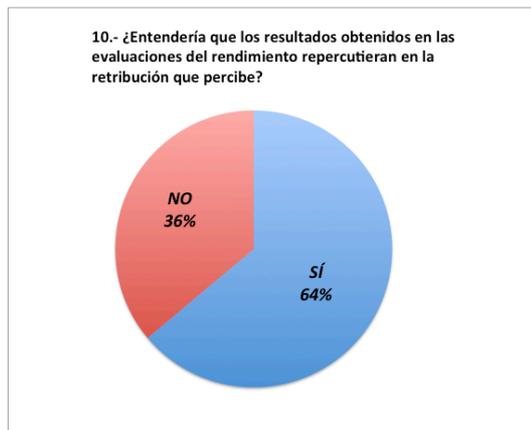
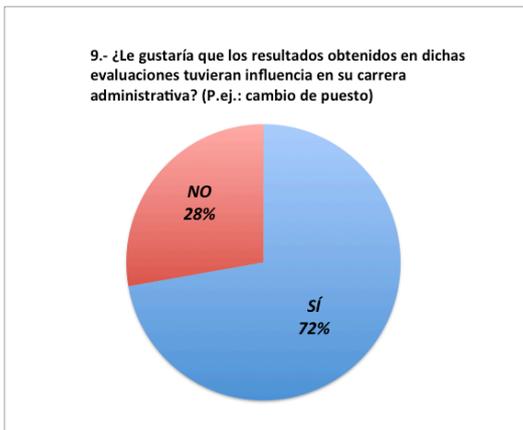
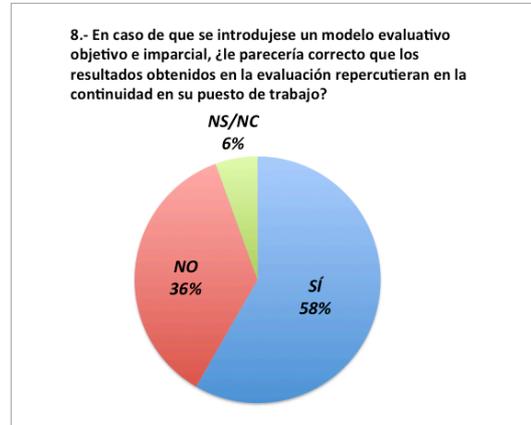
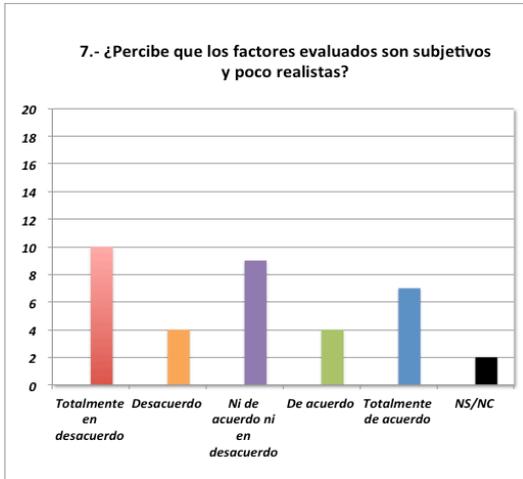
El funcionario deberá contestar si está a favor o en contra de la implantación de diversas medidas, tomadas en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, siempre y cuando sea a través de un modelo evaluativo fiable y objetivo.

Repercusiones en su continuidad en el puesto, en las retribución que percibe, en la carrera administrativa y en la periodicidad de las evaluaciones, son algunas de las cuestiones que se plantean en este apartado.

c) Opinión personal: por último, en este tercer bloque se les da la posibilidad a los funcionarios de aportar sus opiniones personales o ideas acerca de las evaluaciones del desempeño, teniendo en cuenta sus experiencias anteriores en este tipo de herramientas llevadas a cabo en al Administración.

4.3 Resultados





4.4 Análisis

En este apartado analizaremos, bloque por bloque, los resultados obtenidos en las cuestionarios.

El primer bloque de preguntas, que abarca las preguntas 1-7, eran de escala tipo Likert, en el que recordamos, se trataba de obtener información acerca del punto de vista del trabajador sobre las evaluaciones del desempeño, en base a su experiencia personal.

Cuando se preguntaba a los funcionarios por la importancia que le daban a las evaluaciones del desempeño, más de un 50% de los encuestados se mostraba favorable a este tipo de herramienta. Sin embargo, valoraron muy negativamente las experiencias realizadas con anterioridad, mostrándose más de la mitad muy en desacuerdo, o en desacuerdo con las evaluaciones del desempeño implementadas anteriormente.

Los encuestados consideraban también en más de un 50%, que la Administración Pública no tiene en cuenta los resultados obtenidos en dichas evaluaciones. Por otro lado, se mostraron también en contra de los valores o factores que se evalúan, siendo éstos subjetivos y poco realistas.

Asimismo, la valoración que hacían de los preceptos contenidos en el Estatuto Básico del Empleado Público siguen en esta línea. Se mostraron bastantes discordantes respecto a la consideración de pieza fundamental del funcionamiento de la Administración Pública que según el EBEP, desempeña la evaluación del desempeño. En esta pregunta en torno al 50% se mostro en contra de esta premisa.

En este apartado los encuestados se mostraron discordantes tanto con la Administración por las evaluaciones llevadas a cabo con anterioridad, como con el EBEP, por no ejecutar los preceptos que contiene.

Continuamos analizando el segundo bloque de preguntas, el cual abarca las preguntas 8-11, de respuesta Sí/No. En este bloque se trataba de obtener información acerca del punto de vista de los funcionarios sobre las repercusiones que pudieran tener los resultados obtenidos en dichas evaluaciones.

La primera de las preguntas de este segundo bloque, sobre si los encuestados estaban o no a favor de que los resultados de las evaluaciones repercutieran en su continuidad en el puesto, ha sido la que mayor equidad ha mostrado, habiendo un 58% a favor, y un 36% en contra. Un 6% no sabía o no quiso contestar.

Cuando se les mostraba la posibilidad de que los resultados de las evaluaciones del desempeño influyeran tanto en la retribución que perciben, como en su carrera administrativa, en ambos casos más del 60% se mostró a favor de la implantación de éstas medidas.

Por último, se les preguntaba sobre si se mostraban a favor o en contra de la periodicidad de estas evaluaciones, y en caso afirmativo, se les daba la posibilidad de decir según ellos, cada cuánto tiempo debían celebrarse. Más de un 60% se mostró a favor de la celebración periódica de evaluaciones del desempeño, y cada 1-2 años, fueron las respuestas que se dieron en más ocasiones.

En líneas generales, los encuestados se mostraron a favor de las repercusiones que pudieran tener los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, ya sean en su continuidad o cambio en el puesto, o en el salario.

Por último, comentaremos las opiniones más reseñables que aportaron los encuestados que quisieron contestar la pregunta 12, dónde se les daba la posibilidad de aportar ideas u opiniones acerca de la evaluación del desempeño en base a su experiencia personal.

Los funcionarios consideraban por un lado, que las evaluaciones del desempeño eran una buena herramienta, ya que de llevarse a cabo de forma correcta, obligaría al que menos hace a hacer más. Pero, al mismo tiempo, las consideraban como una utopía, argumentando que la Administración no es una fábrica de productos por unidades, y que por tanto, no es fácil medir el rendimiento de los funcionarios. Además, la implantación de la evaluación del desempeño según algunos, podría conllevar conflictos entre los trabajadores.

También expresaban su descontento con el sistema actual, en el que por un lado, no se desarrollan estas herramientas, ya que eran totalmente desconocidas para muchos, y por otro lado, un sistema en el cual se lleva a cabo la injusticia de retribuir a todos por igual, una medida que según muchos, atenta contra la igualdad, ya que todos son retribuidos por igual, cuando el desempeño en el trabajo entre ellos varía considerablemente.

Mostraron también en gran medida, su rechazo a las evaluaciones llevadas a cabo, en las que según ellos, el evaluador no era objetivo, o los valores o factores medidos no estaban claros. Además, apuntaban que las evaluaciones deberían ser llevadas a cabo por la propia Administración Pública y no por empresas externas.

En todos caso, las opiniones de la mayoría fueron favorables a la implantación, pero críticos con la situación actual.

► 5. Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado trataba de conocer la efectividad y el grado de implantación de las evaluaciones del desempeño en la Función Pública en España, en base a lo establecido en el artículo 20 del EBEP, el cual contiene dicha herramienta. En este trabajo se ha hecho una recopilación de información y datos acerca de las evaluaciones del desempeño, con la intención no sólo de conocer en mayor profundidad esta herramienta, sino también para conocer el estado de la misma en nuestra Administración Pública.

Hemos observado todas las ventajas que suponen para una organización el hecho de implementar este tipo de herramientas, aumentando su productividad o eficiencia, y en el caso de la Administración Pública, brindando al ciudadano el mejor servicio, y de la mayor calidad posible.

Asimismo, hemos conocido cómo es la gestión de estas evaluaciones en los países de nuestro entorno, como Italia, Francia y Reino Unido, donde se llevan a cabo de formas diferentes, y de las cuales la Administración Pública podría servirse en futuras reformas que se apliquen en nuestro país.

Según Gorriti (2007), *“cualquier Administración que no mide su desempeño, impide el natural cambio gradual y está abocada a cambios bruscos, cualitativos y traumáticos producidos por cambios políticos, tecnológicos, etc. Asimismo, toda Administración que no mide su desempeño tiene más dificultades a la hora de asentar o hacer estables los cambios que se han demostrado eficaces, y así circunscribir el inevitable cambio electoral a su auténtica naturaleza: estrategia política, orientación del servicio público etc.”*

Hemos comprobado que, a pesar de que en la Administración Pública en España, ya contamos con legislación acerca de la evaluación del desempeño, y de que se ha tratado de incentivar el desarrollo de estas evaluaciones, entendemos que aún queda mucho trabajo por hacer. No debemos olvidar que son las Administraciones Públicas quienes deberán adaptar la ley para hacer realidad la premisa contenida en el artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público.

La Administración Pública no puede seguir con el “*café para todos*”, y debe llevar a cabo una profunda reforma del sistema de evaluación actual, que según muchos, es inexistente. Tanto el grado de implantación en nuestra administración, como su efectividad son bajos o inexistentes, siendo en su mayoría experiencias piloto sin repercusión alguna, lo que provoca aún más descontento entre el personal funcionariado. Hemos comprobado que se puede hacer, que existen métodos para ello, y que si existe voluntad política, se podrían llevar a cabo.

Además, enriquece en gran medida el trabajo el hecho de conocer en profundidad las opiniones de los propios funcionarios, quienes a pesar de mostrarse favorables en su mayoría a estas evaluaciones, soportan todavía a día de hoy las desigualdades y errores del sistema.

▶ 6. Bibliografía

ALLES, M. 2002, *“Desempeño por competencias: evaluación de 360°”*.

BOLETÍN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL INAP, Febrero 2012, *“La evaluación del desempeño en la Administración Pública Francesa”*, Revista núm. 7.

BOLETÍN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL INAP, Octubre 2012, *“The Civil Service Reform Plan, el plan de reforma de la Administración pública del Reino Unido: contenido del documento y reacciones a su publicación”*, Revista nº 11.

CASCIO, W.F. 1991, *Applied psychology in personnel management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

DE LA CALLE DURÁN, M.C. ; ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. 2004, *“Fundamentos de Recursos Humanos”*, Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. 2009, *“People Excellence: Coaching, Desempeño, Competencias y Talento”*.

GORRITI BONTIGUI, M. 2007, *“La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas”*, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, 2015, *“Modelo de Evaluación del Desempeño en el Marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas”*, Madrid.

MORALES CARTAYA, A. 2009, *“Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana”*.

MOSLEY, D.C. ; MEGGINSON L.C. ; PIETRI P.H. 2005, *“Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación”*.

RICHARDS S., OFFICE FOR PUBLIC MANAGEMENT, 1993, Londres. *Política y Sociedad*, 13 Madrid.

RASTROLLO SUÁREZ, J.J. 2015, “*La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño*”, nº 45 Revista Gral. de Derecho Administrativo, IUSTEL.

VISWESVARAN, C. 2001, *Assessment of individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead*. Editores: Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 1 Personnel Psychology.

ZERILLI, A. 1973, *Valoración del personal*, Deusto, Bilbao.

Legislación consultada

BOE Orden APU/3017/2004, de 16 de septiembre, por la que se constituye la comisión para el estudio y preparación del anteproyecto de Ley de Agencias Públicas.

BOE Orden APU/3018/2004, de 16 de septiembre, por la que se constituye la comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público.

BOE Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE 13 de abril de 2007)

BOE 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 (BOE 31 de octubre de 2015)

BOE Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (BOE 10 de diciembre de 2013)

BOE Ley 2/1987, de 30 de marzo, de la Función Pública Canaria

BOC Borrador del Anteproyecto de Ley de la Función Pública Canaria

ANEXOS

Estimado señor/a,

Con ocasión de la realización de mi Trabajo de Fin de Grado para la Universidad de La Laguna, le hago entrega de este cuestionario para tratar de comprobar la percepción e idea que tiene, desde dentro de la organización, acerca de los procedimientos llevados a cabo en aplicación del art. 20 EBEP, sobre la Evaluación del Desempeño del personal funcionariado.

Le ruego que conteste con sinceridad.

1.- Sexo: Hombre Mujer 2.- Edad: ____ 3.- Antigüedad: ____

En una escala de 1-5 (Muy en desacuerdo - Muy de acuerdo), (Sí - No)

1.- Desde su punto de vista, ¿considera importante la Evaluación del Desempeño en la Admón. Pública?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.- ¿Valora de forma positiva las Evaluaciones del Desempeño llevadas a cabo con anterioridad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.- ¿Opina que la Admón. Pública tiene en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.- ¿Considera que al llevarse a cabo un procedimiento de Evaluación del Desempeño en la organización, podría producirse una situación de malestar o conflictos entre los trabajadores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.- El Estatuto Básico del Empleado Público, establece que la Evaluación del Desempeño es un pilar básico fundamental en el funcionamiento de la Administración Pública, ¿ve esto reflejado en su experiencia personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.- ¿Percibe que los factores evaluados son medibles y cuantificables?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.- ¿Percibe que los factores evaluados son subjetivos y poco realistas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.- En caso de que se introdujese un modelo evaluativo objetivo e imparcial, ¿le parecería correcto que los resultados obtenidos en la evaluación repercutieran en la continuidad en su puesto de trabajo?

Sí No

9.- ¿Le gustaría que los resultados obtenidos en dichas evaluaciones tuvieran influencia en su carrera administrativa? (P.ej.: cambio de puesto)

Sí No

10.- ¿Entendería que los resultados obtenidos en las evaluaciones del rendimiento repercutieran en la retribución que percibe?

Sí No

11.- ¿Le gustaría que las evaluaciones del desempeño se realizaran de forma periódica? En caso afirmativo, indique el tiempo: _____

Sí No

12.- Por último, le dejo este espacio para compartir sus ideas u opiniones acerca del modelo actual de Evaluación del Desempeño en la Función Pública, en base a su experiencia. (ventajas/desventajas) (a favor/en contra)

¡Muchas gracias por su colaboración!