



## Trabajo Fin de Grado

Evaluación del desempeño en las organizaciones:  
Diferencias entre las organizaciones privadas y la  
administración pública.

Autor/es

Ester Marcos Aladrén

Director/es

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2019

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
Marco teórico .....	4
1- <i>La función de Recursos Humanos</i> .....	4
2- <i>La evaluación del desempeño</i> .....	8
3- <i>Subjetividad en la evaluación del desempeño.</i> .....	22
4- <i>La función de recursos humanos en la administración pública.</i> .....	25
5- <i>La evaluación del desempeño en el sector público</i> .....	28
6- <i>Aspectos clave de la comparación entre organizaciones privadas y públicas en la evaluación del desempeño.</i> .....	38
Parte empírica.....	42
7- <i>MÉTODO</i> .....	42
8- <i>RESULTADOS</i> .....	43
Referencias .....	45
Legislación y otras referencias .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano. Fuente: (William B. Werther y Keith Davis, 2008).....	7
Tabla 2. Ventajas de la Evaluación del Desempeño. Fuente: (Werther y Davis, 2008).....	9
Tabla 3. Desempeño de tarea. Fuente: (Gorriti, 2014) .....	
Tabla 4. Desempeño Contextual. Fuente: (Borman, 2001) .....	11
Tabla 5. Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión. Fuente: (Werther y Davis,2008)13	
Tabla 6. Quien se encarga de evaluar. Fuente: (Vázquez, 2007) .....	17
Tabla 7. Finalidad de las evaluaciones y ponderación de resultados. Fuente: Proyecto de la norma sobre valoración específica de méritos y ... - AUGC.....	34
Tabla 8. Aspectos comparativos incluidos en este TFG. Fuente: Elaboración Propia en base a las leyes. ...	
Tabla 9. Entrevistas realizadas y resultados obtenidos.....	

## *INTRODUCCIÓN*

Las situaciones que rodean el entorno laboral son cambiantes. Cada vez encontramos mayor diversidad y más problemas para coordinar los Recursos Humanos y la fuerza empresarial. Inmersos en un proceso de cambio, modernización y avances tecnológicos junto con un mercado globalizado, es necesario que los recursos humanos sean capaces de adaptarse y tengan una mayor capacidad de flexibilización. Los problemas que se suscitan en las organizaciones privadas son, por un lado, coordinar esos recursos humanos y por otro, encontrar y retener talentos en las organizaciones.

No obstante, los cambios y necesidades de adaptación también han afectado a la administración pública y en la manera de gestionar la misma, siendo necesario incorporar un conjunto de técnicas para alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, el sector público se diferencia del sector privado en temas tales como personal, estructura de salarios métodos de actuación...estando sujeta a la autoridad Política y Económica, pero al mismo tiempo sufriendo transformaciones principalmente, en la forma de ver a las personas y en la forma de organizar los recursos humanos. Esa necesidad de cambio ha posibilitado la entrada en vigor de la ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público que estudiaremos en el desarrollo de este Trabajo de fin de Grado (TFG).

Uno de los aspectos clave que concreta este nuevo Estatuto modernizado, es la forma de evaluar el desempeño de los empleados públicos, así como hasta qué punto el desempeño es importante para una administración y qué cuestiones podrían intervenir en dicha evaluación.

Es por ello por lo que, además de analizar las diferencias entre la forma de organizar los recursos humanos entre ambas instituciones, este TFG se centrará en el análisis e importancia de la evaluación del desempeño, tomando como referencia un cuerpo que por sus peculiaridades resulta cuestionado, que es el cuerpo de la Guardia Civil.

Como no podía ser de otra forma, este trabajo ha supuesto la puesta en práctica de muchas competencias adquiridas durante los años de estudio del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Zaragoza, tales como la capacidad de toma de decisiones, la capacidad de síntesis.

En definitiva, este trabajo trata sobre las organizaciones concretando el objeto de estudio en la evaluación del desempeño, y sirviendo como ejemplo el cuerpo de la Guardia Civil.

A juicio de la autora de este TFG, los cambios que están sufriendo todas las organizaciones en general son necesarios para soportar los retos a los que debemos enfrentarnos. Así la administración pública anclada a lo tradicional ha tenido también que modernizarse y unificarse a las organizaciones, si bien, como veremos en el desarrollo de este TFG aún queda camino por recorrer. Con este trabajo deseamos contribuir a que se ponga en valor el capital humano en las organizaciones.

## Marco teórico

### 1- *La función de Recursos Humanos*

Comenzaremos el marco teórico contextualizando la función de Recursos Humanos para posteriormente centrarnos en analizar uno de las bases fundamentales, que es la evaluación del desempeño.

Antes de comenzar, resulta necesario definir qué es una organización. De acuerdo con Porter (1975) y Hackman (1975) se puede definir una organización como un grupo de personas que tienen como fin, alcanzar unos objetivos determinados, utilizando la diferenciación de funciones y la división del trabajo mediante sistemas coordinación y dirección.

Existen pues, una gran variedad de organizaciones, cada una de ellas con una estructura y funciones diversas. De acuerdo con Werther y Davis (2008), el siglo XXI se caracteriza por cambios acelerados en el que el nacimiento de redes informáticas contribuyendo a crear una sociedad global, con un impacto mundial que ha generado que las empresas se vean obligadas a cambiar sus estrategias, transformando la sociedad industrial, a una sociedad del conocimiento.

Esto modificó, consecuentemente, el enfoque de las organizaciones, pasando de una concepción antigua de “dirección de personal” que basaba los Recursos Humanos como función meramente administrativa y estática a otra basada en una función directiva dinámica y en constante transformación. Puchol (2003) propuso la siguiente denominación: Departamento de Recursos Humanos.

En definitiva, grandes estructuras preparadas y pensadas para sumergirse en una competición global por obtener los objetivos, y necesitando organizarse a través de una estructura organizativa. Murillo y Urbina (2015) establecen que toda estructura organizativa se compone de cuatro funciones: (1) planificación, (2) organización, (3) gestión de recursos humanos y (4) control.

El área de recursos humanos guarda relación con el personal de la organización, siendo el lugar que guarda relación con los procesos de remuneración, capacitación y evaluación del desempeño. (Baguer, 2009; Flipo, 1998).

#### 1.1 Para qué sirve la función de Recursos Humanos

Para elaborar el siguiente apartado, se ha tomado como referencia a Werther y Davis (2008).

Existen muchos conceptos para definir la función de Recursos Humanos. Contextualizando la función de recursos humanos en una empresa, el departamento de Recursos Humanos suele ser un departamento pequeño, cuya responsabilidad corresponde a un directivo y cuyas actividades se limitan a llevar las nóminas y ayudar a los directivos a seleccionar personal. Esto

comporta una serie de funciones muy bien definidas, pero en la práctica, a medida que las empresas crecen, el Departamento de Recursos Humanos ha de ir asumiendo toda una serie de obligaciones que no se ubican en ningún otro. En este sentido, el departamento ha ido teniendo mayor influencia en la empresa. Es por eso por lo que a medida que crece la organización también lo hará el departamento de Recursos Humanos, y se eleva el nivel directivo de quien lo dirige. Así aumenta también el número de actividades encomendadas lo cual hace que los puestos de trabajo de este se especialicen y se ubiquen en subdepartamentos especializados. En este sentido, la importancia vendría determinada por el tamaño de la empresa.

Siguiendo con la idea de Werther y Davis (2008) el departamento de recursos humanos se creó para actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes y cubrir plazas que puedan existir. A medida que crecen las demandas, este departamento va cobrando importancia y se empieza a especializar más la figura del gerente y director de personal. Así, las funciones del departamento se tornan esenciales.

Actualmente las funciones de recursos humanos llamado en las empresas departamento de Recursos Humanos, existen para aportar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, y a sus empleados. Lo integran gerentes del departamento que son especialistas.

En la siguiente figura, extraída del libro “Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las empresas” por William B. Werther y Keith Davis (2008) se ilustran cómo a medida que la organización va creciendo, el departamento de recursos humanos va tornando una importancia cada vez mayor, junto con una mayor especialización que le lleva a menudo, a realizar actividades de apoyo a otros departamentos.



Figura1. *Modelo de administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen. Fuente:Werther y Davis(2008.)*

Las empresas crean un departamento de recursos humanos independiente cuando lo que se espera obtener de ellos, supera los costes. Hasta llegar a ese punto, los gerentes de los departamentos de recursos humanos tienen a su cargo todas las actividades relacionadas con el capital humano, bien por si mismos o bien delegándolas a sus subordinados. Cuando finalmente se crea el departamento, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo un gerente de nivel medio. El departamento se va haciendo más complejo a medida que crecen las demandas a satisfacer.

Con respecto a las funciones del departamento, estos autores entienden que establece una jerarquía de puestos, variando la importancia del puesto de una a otra organización. El departamento de recursos humanos existe para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes a sus gerentes y a sus empleados, con unos objetivos marcados.

Los objetivos de todo departamento de Recursos Humanos serán los siguientes:

- **Objetivos sociales:** Tratan de minimizar el impacto negativo que pueden tener las demandas de la sociedad en la organización, debe ser responsable, a nivel ético y social, y prepararse para afrontar los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que pueda ejercer la sociedad en general. Si las organizaciones no atienden estas demandas, la sociedad puede, crear normas que regulen las decisiones en materia de recursos humanos. Un ejemplo podría ser el acceso de la mujer a puestos directivos.
- **Objetivos funcionales:** Hacen referencia a la propia función de Recursos Humanos. Un ejemplo sería mantener el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- **Objetivos personales:** el departamento debe tener en cuenta que los miembros que forman parte de la organización aspiran a lograr ciertas metas personales. Para mantener y retener a las personas, y para que se encuentren motivadas, se debe atender a sus objetivos personales.
- **Objetivos organizativos o corporativos:** la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

En relación con diferenciar los objetivos de la organización y los objetivos del capital humano, resulta necesario mostrar cómo esos objetivos inciden en la organización de modo decisivo. Así, Werther y Davis (2008) establecen las líneas de unión entre ambos. A continuación, la Tabla 1 enmarca las actividades para lograr los objetivos del capital humano:

*Tabla 1. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano. Fuente: Werther y Davis (2008.)*

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS
Objetivos corporativos u organizativos	1- Cumplir las obligaciones legales 2- Proporcionar prestaciones 3- Relaciones entre sindicato y empresa
Objetivos funcionales	1- Planificación del capital humano 2- Relaciones con los empleados 3- Selección 4- Capacitación y desarrollo 5- Evaluación 6- Ubicación 7- Realimentación
Objetivos personales	1- Evaluación 2- Ubicación 3- Realimentación
Actividades	1- Capacitación y desarrollo 2- Evaluación 3- Ubicación 4- Compensación 5- Realimentación

Cada uno de los objetivos se relacionan con el cumplimiento de una función de recursos humanos. Los objetivos corporativos se relacionan con el cumplimiento de los objetivos legales, y como en su defecto, puede la ley establecer pautas de obligatorio cumplimiento por las empresas. Los objetivos funcionales se relacionan con las tareas propias del departamento, tomando especial interés en el posterior desarrollo de este TFG por la evaluación del desempeño. Los objetivos personales hacen referencia a las expectativas de los trabajadores, determinantes de su motivación y como no, de su desempeño. Se refiere a las expectativas o lo que los trabajadores desean obtener. Finalmente, las actividades, hacen referencia a todos los demás objetivos juntos. El departamento de recursos humanos debe analizar todas y cada una de las pautas que las organizaciones de encomienda, de tal forma que logre cubrirlas todas.

En definitiva, los miembros del departamento de recursos humanos tendrán que ser, realmente y en todo su sentido, profesionales, y capaces de mostrar el valor añadido de su gestión. Deberán conocer y usar hábilmente las nuevas tecnologías en la gestión integrada de RRHH y desarrollar una gestión internacional y multicultural sobre personas muy diversas, tendrán que mostrar su eficiencia en la prestación de servicios a sus clientes internos frente a

otras compañías exteriores, y finalmente, modificarán su rol tradicional (Dolan y Valle, 1998; Gómez Mejía, Bakin y Cardy (1995).

## 2- *La evaluación del desempeño*

Este apartado se centra en uno de los aspectos más importantes en los que se divide la función de recursos humanos, que es la evaluación del desempeño.

El desempeño es toda aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad (Campbell, 1990). El modelo de Campbell reenfoca la investigación psicológica sobre los fundamentos clave planteando así una visión transformadora del desempeño (Borman y Motowidlo, 2004; Costales, 2009). Así, plantean que el desempeño y la conducta laboral son sinónimos e incluyen comportamientos relevantes, que pueden ser evaluados en función de las habilidades de cada individuo, no siendo el desempeño una unidad aislada para la organización.

Para Bernardin y Beatty (1984) se trata de un registro de los resultados producidos sobre una función o actividad específica del puesto de trabajo durante un determinado periodo de tiempo. El desempeño se relaciona con una característica personal entre las cuales se puede mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades del individuo que interactúan entre sí con la organización en general logrando como resultado el desempeño (Milkovich y Boudreau, 1998).

Así de acuerdo con los autores expuestos anteriormente, el desempeño es una conducta a través de la cual el trabajador lleva a cabo su trabajo de forma eficaz con el objetivo de alcanzar las metas de la organización, que se relaciona con características personales tales como habilidades o cualidades. Además, de acuerdo con Sayles (1989) la evaluación del desempeño se usa a menudo para influenciar la motivación laboral.

Existen una gran variedad de organizaciones, con estructuras muy diversas que hacen necesario la coordinación de los Recursos Humanos como eje fundamental para garantizar la perpetuación de la empresa. De esa necesidad de coordinación, surge la evaluación del desempeño de los trabajadores, ya que toda organización, ya sea pública o privada, pretende tener siempre los mejores profesionales a su alcance. Los mecanismos para conseguir tal fin serán eje fundamental de este trabajo.

De acuerdo con Werther y Davis (2008) en las organizaciones la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global de cada uno de los empleados de una organización, justificando así su permanencia en la empresa. Establece por un lado que las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Es necesario contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación para que el departamento de recursos humanos pueda identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado. Estima que los sistemas de evaluación del desempeño bien elaborados ayudan a identificar sistemas de reclutamiento y selección.

Werther y Davis (2008) establecen que los usos más destacados de la evaluación del desempeño son los que se indican en la tabla 2:

Tabla 2. Ventajas de la Evaluación del Desempeño. Fuente: (Werther y Davis, 2008).

<p><b>Mejora el desempeño:</b> mediante la sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.</p>
<p><b>Políticas de compensación:</b> las evaluaciones ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.</p>
<p><b>Decisiones de ubicación:</b> las promociones transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior</p>
<p><b>Necesidades de capacitación y desarrollo:</b> el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.</p>
<p><b>Planificación y desarrollo de la carrera profesional:</b> la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas</p>
<p><b>Imprecisión de la información:</b> el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación. Capacitación o asesoría.</p>
<p><b>Errores en el diseño del puesto:</b> El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.</p>
<p><b>Desafíos externos:</b> En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia la salud las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.</p>

De esta manera, para Werther y Davis (2008) los sistemas que se utilicen para medir el desempeño deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

## 2.1. Dimensiones del desempeño

Este apartado busca entender qué dimensiones del desempeño existen para dar respuesta a las exigencias organizacionales. Salgado y Cabal (2011) establecen tres dimensiones: (1) de tarea (2) desempeño contextual; (3) comportamiento organizacional. De acuerdo con estos conceptos, cada una de las dimensiones tiene unos predictores. En el caso del desempeño de tarea los predictores serían las capacidades, conocimientos y habilidades. En el caso del desempeño contextual las habilidades y actitudes.

De acuerdo con Borman (2004) el desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución. El principal predictor del desempeño de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas y los hábitos.

En la siguiente tabla, se muestran las teorías de los principales autores en relación con el desempeño de tarea y lo que cada uno de ellos entiende como tal. Se establecen además las ejecuciones consideradas como desempeño de tarea.

*Tabla 3. Desempeño de tarea. Fuente: (Gorriti, 2014).*

Autor/ es	Naturaleza de la medida	Dimensiones
Toops (1944)	Distingue entre adecuación, calidad, ausencia de errores y cantidad: volumen de producto	Unidades de producción Calidad de trabajo Tiempo de permanencia Destrezas de supervisión y liderazgo
Wherry (1957)		Resultados Calidad Tiempo perdido en la ejecución Cambio de trabajos Tiempo de formación o promoción Satisfacción
Bernardin y Beatty (1984)	Definen la ejecución como registros de resultados producidos en un puesto de trabajo durante un periodo de tiempo. Aunque la ejecución es la combinación de varios predictores, la ejecución solo puede medirse en términos de resultados.	Calidad y cantidad Tiempo Costo eficacia Necesidad de supervisión Impacto Interpersonal
Campbell (1990)	Define ocho dimensiones, pero la correlación entre ellas es baja	Eficacia en tareas específicas Eficacia en tareas no específicas Comunicación oral y escrita Esfuerzo demostrado Disciplina personal sostenida Facilitación de ejecución pares y equipos Supervisión

		Gestión o administración
Murphy (1989)	Entiende la ejecución como el compendio de cuatro dimensiones	Conductas que hacen perder el tiempo Ejecución de tareas definidas para el puesto Interpersonales: de ayuda y de equipo Conductas destructivas: violencia robos

Por otro lado, Borman y Motowidlo (1993) establecen que el desempeño contextual existe por las siguientes razones: (1) porque definen el ambiente de trabajo, (2) porque son más motivadoras que cognitivas, (3) son más implícitas.

Borman (2001) fue el autor que más definiciones ofreció para definir el desempeño de tarea. Estableció que este desempeño sirve en gran medida para facilitar apoyo al resto de miembros del equipo, ayuda a los trabajadores a vincularse con la organización y, por último, supone un desempeño que va más allá del puesto, y que se supone un esfuerzo más lejano a las exigencias organizacionales. Las definiciones de Borman se encuentran expresadas en la siguiente tabla:

Tabla 4. Tabla 4. Desempeño Contextual. Fuente: Borman (2001)

Dimensión	Definición	Subdimensión
Ayuda a otros (apoyo personal)	Aporta ayuda a los compañeros de trabajo ofreciéndole sugerencias, dándole conocimientos o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales. Informándoles de cosas que pueden ser de su interés o que deberían saber, así como poner intereses del grupo por delante de los personales. Incluye también mostrar consideración y cortesía.	1. Cooperación 2. Cortesía 3. Motivación (aplaudir los éxitos ajenos. Bromear en tiempos de adversidad, mostrar confianza y ayudarles a superar dificultades)
Vinculación organizacional (apoyo organizacional)	Representar a la organización eficazmente expresando motivación laboral y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles de esta.	1. Representación 2. Lealtad 3. Compromiso
Desempeño más allá del puesto	Trabajar más de lo que se pide, no	

(iniciativa consciente)	importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde. Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades.	1. Persistencia 2. Iniciativa 3. Auto desarrollo
-------------------------	---	--

Por otro lado, las conductas contra productivas a diferencia de las anteriores y de acuerdo con Gruys y Sackett (2003) es todo comportamiento contrario a los intereses legítimos de la organización con la característica de que este tipo de desempeño no es deseable, pero que por desgracia ocurre, siendo, por lo tanto, pertinente evaluarlo si se concibe éste como todo comportamiento organizacional relevante, evaluable y bajo el dominio del trabajador.

De acuerdo con la clasificación de las conductas contra productivas de Gruys (2003), se destacan las siguientes: (1) hurto y conductas relacionadas; (2) destrucción de la propiedad; (3) uno inadecuado de la propiedad; (4) uno inadecuado del tiempo y recursos; (5) conductas inseguras y voluntarias; (6) absentismo y demoras; (7) trabajo lento y entorpecedor realizado voluntariamente; (8) consumir alcohol o trabajar bajo los efectos del alcohol durante la jornada laboral; (9) consumir drogas o trabajar bajo sus efectos durante la jornada laboral; (10) enfrentamientos verbales; (11) acciones físicas inapropiadas o agresiones.

De acuerdo con esta teoría, el desempeño de tarea es toda aquella conducta que permite la consecución de los objetivos de la organización hasta donde sean exigidos por ella. Existen diversos autores que definen el desempeño de tarea en función de su perspectiva, pero existe una idea que se repite, ya que se refieren a la ejecución de la acción concreta. La forma en la cual los autores definen esta forma de ejecución va desde las unidades de producción, hasta la no realización de conductas contra productivas (robos, violencia). Por lo tanto, cada organización debe establecer la definición de este tipo de desempeño a través de los objetivos que cada trabajador debe alcanzar.

El desempeño contextual permite establecer otras variables distintas a la ejecución de la tarea concreta. Delimita aquellas acciones que van más allá del desempeño normal del trabajador, y que van dirigidas a lograr apoyo, una mayor vinculación con la organización y a lograr una iniciativa propia.

Por último, las conductas contra productivas son aquellas conductas no deseables o reprochables dentro de una organización. Aquellas que se separan de los objetivos y que no vinculan al trabajador en absoluto con la organización.

## 2.2 Formas de evaluar el desempeño

En este apartado se describirán las fases que conlleva una correcta evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño consiste en un documento donde se recoge el dictamen y una reunión -entrevista- entre el/la supervisor y empleado para discutir el documento y acordar un plan de acción posterior. Conviene saber que una evaluación del desempeño no es una acción que se materialice en forma de reprimenda. No es sino un instrumento para elevar el nivel de calidad en el desempeño (Costas Gual, 1999).

De acuerdo con la definición que aparece en la guía de Responsabilidad Social Corporativa (sostenibilidad y movimiento, 2011) de la empresa General Motors España, la evaluación del desempeño se definiría de la siguiente forma: *"En aras de facilitar a cada empleado información sobre los objetivos establecidos y de la valoración de su desempeño, cada año se realizan evaluaciones del desempeño para el 100% de la plantilla. Estas evaluaciones, contribuyen tanto a la gestión de habilidades, como al desarrollo del capital humano dentro de la organización. Cada puesto de trabajo es distinto y contribuye de manera diferente a los objetivos de la compañía, por ello las evaluaciones de desempeño están adaptadas a cada categoría profesional. Del resultado de esta evaluación se informa puntualmente al empleado en una reunión con el supervisor, lo que permite establecer un diálogo abierto, siendo una herramienta de mejora continua"*

La evaluación del desempeño también requiere disponer de mediciones del desempleo que son los sistemas de calificación de cada labor. Una correcta medición del desempeño conlleva medir y comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad, que necesariamente habrán de ser útiles y de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño (Werther y Davis, 2008). En la siguiente tabla se muestran los grados de precisión de los distintos sistemas de evaluación.

Tabla 5. Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión. Fuente: (Werther y Davis, 2008)

TIPOS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISION	
	OBSERVACION DIRECTA	OBSERVACION INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

Las técnicas de evaluación del desempeño más destacadas serán las siguientes:

1. Las técnicas objetivas, también denominadas registros organizacionales (Quijano, 1992) que serán aquellos indicadores de desempeño del trabajo que puedan ser contabilizados, tales como el número total de unidades producidas por unidad y tiempo, el número de errores cometidos o la cantidad de ventas por euros. De acuerdo con Werther y Davis (2008) las mediciones objetivas resultan verificables por otras personas y generalmente, son de índole cuantitativa.
2. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables por otras personas que pueden considerarse de opiniones del evaluador (Werther y

Davis, 2008). Las mediciones subjetivas generalmente son de baja precisión e indirectas.

3. De acuerdo con Werther y Davis (2008), la observación puede llevarse a cabo de forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando la calificación del desempeño se realiza por otra persona. La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Las observaciones indirectas son menos confiables puesto que la calificación deberá basarse en situaciones hipotéticas. No obstante, resultan fundamentales para medir el desempeño en algunas situaciones. Por ejemplo, para medir el desempeño de algunos cuerpos y fuerzas de seguridad, ya que, medir el desempeño en una situación hipotética como, por ejemplo, un robo o un asalto, resulta complicado ya que puede diferir mucho en cuanto a la realidad.

### 2.2.1 Métodos de evaluación con base en el pasado

Este apartado pretende establecer las formas de evaluar el desempeño una vez que los trabajadores han realizado el trabajo. La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. Estos métodos tendrán la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede ser medido (Werther y Davis, 2008)

Las técnicas de evaluación del desempeño más comunes son las siguientes:

1. Escalas de puntuación.
2. Método de registro de acontecimientos notables o técnica de incidentes críticos.
3. Escalas de calificación.
4. Método de distribución obligatoria o selección forzada.

De acuerdo con Werther y Davis (2008) el método de escalas de puntuación es uno de los más antiguos, que consiste en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. De acuerdo con estos autores las ventajas de este método son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo. Las desventajas serían entre ellas la falta de objetividad en la valoración, así como que puede dar lugar a que se eliminen aspectos específicos de los puestos de trabajo a fin de que un mismo sistema pueda resultar útil para evaluar otros distintos.

En la Figura 1 se muestra un ejemplo de un documento para medir el desempeño de un empleado mediante el sistema de escalas de puntuación:

*Figura 2. Sistema de escalas de puntuación. Fuente: elaboración propia a partir del libro “Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las empresas” (Werther y Davis, 2008).*

Instrucciones para el evaluador: evaluar el empleado siendo 1 inaceptable y 5 excelente					
Nombre del empleado.....			Departamento.....		
Nombre del evaluador.....					
	1	2	3	4	5
1-	Creatividad				
2-	Puntualidad				
3-	Rendimiento				
4-	Rapidez				
5-	Compañerismo				
6-	Cooperación				
7-	Actitud				
8-	.....				

De los métodos existentes para realizar una evaluación por competencias, los más utilizados, para mejorar los niveles en los coeficientes de fiabilidad, son las escalas de valoración de conductas, basadas en la técnica de incidentes críticos (Muchinsky, 2007).

El método de incidentes críticos consiste en analizar aquellas situaciones donde peor y donde mejor desempeño haya tenido el trabajador analizado. Se trata de una técnica sistemática donde el superior inmediato investiga observa y registra estos hechos. Por lo tanto, la propia definición nos indica que es un proceso que se divide en tres fases. La primera, la fase de observación del comportamiento de los trabajadores por parte del superior. La segunda, el registro de aquellos hechos significativos, que suponen conductas de desempeño positivas y negativas y, por último, la elaboración de un formulario estandarizado donde cada factor analizado ocupará una hoja (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004). El evaluador consigna en un documento las acciones más destacadas positivas o negativas. Esto, da lugar a dos consecuencias: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, de este modo el empleado que haya llevado a cabo acciones notorias en el pasado tanto en sentido negativo como positivo, se evita la evaluación subjetiva. La segunda es que solo se registran las acciones imputables al empleado (Werther y Davis, 2008)

Es un método que tiene gran utilidad y el que logra mayor satisfacción por parte de los empleados (Pérez Montejo, 2009). El método de incidentes críticos tiene su base en las competencias del empleado. García et al.(2005) proponen un modelo de evaluación por competencias a partir del conocimiento de prácticas de evaluación, la experimentación de estrategias novedosas y diferentes indicadores de competencia para llegar a un resultado, como son: (1) cognitivos (adquirir conocimientos para solucionar problemas), (2) técnicos (habilidades, puesta en práctica de procedimientos), (3) integral (integración de conocimientos básicos y

aplicados), (4) relacional (comunicación afectiva), (5) afectivo moral (respeto ante una persona o situación).

El método a través del cual cuantificamos los resultados obtenidos por medio del método de incidentes críticos se denomina escalas de estimación están ancladas a conductas (*behaviorally anchored rating scale; BARS*). Las BARS fueron propuestas por Smith y Kendall (1963).

Como bien decíamos antes al hablar de las distintas expresiones del desempeño, este método de medición estaría más centrado en la evaluación del desempeño contextual, puesto que el desempeño de tarea estaba ligado a la actitud cognitiva y no tanto a la conducta. Es un método que combina el método de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas. Sus defensores sostienen que los resultados que arroja son muy justos.

Para la elaboración de las BARS se siguen cinco pasos (Schawad, Heneman y Decotiis, 1975):

1. Generar incidentes críticos. Con una muestra de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
2. Elaborar las dimensiones del desempeño.
3. Reasignar los incidentes. Otro grupo de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que realicen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. Generalmente, el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre un 50 y un 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso dos.
4. Hacer una escala de los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general, se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficacia con la que se presenta el desempeño en una dimensión apropiada (escalas de siete o nueve puntos).
5. Elaboración del instrumento final. Se usa una subserie de incidentes como anclas de conducta para cada dimensión.

Este modelo presenta muchas ventajas, la principal que logra eliminar en cierta medida la subjetividad, la segunda es muy útil para aquellos puestos de trabajo donde la observación es fundamental, y que sin poner el práctica una situación cotidiana, el desempeño sería imposible de medir; un ejemplo claro serían los cuerpos y fuerzas de seguridad del estado. Podemos recrear una situación de peligro, pero hasta que esa situación no acontece realmente no sabemos si el procedimiento se ajusta a lo que ocurriría realmente. No obstante, ocurre un fenómeno que tiene gran importancia en cuanto al desarrollo de este TFG, que es la persona encargada de medir el desempeño. En la medida de lo posible, los nuevos sistemas de evaluación intentan evitar que sea siempre el superior directo el encargado de medir el desempeño, no obstante, si utilizamos este sistema, sabemos que este, va a ser el encargado de la evaluación.

Un reciente estudio realizado por Universia Review investigó acerca de quiénes eran los encargados de realizar las evaluaciones del desempeño. El estudio, realizado con 52 empresas españolas, visualiza que, en España, el encargo de evaluar el desempeño es el superior jerárquico en la mayoría de los casos:

Se identificaron tres clústeres: del total de empresas, 38 pertenecen al clúster 1 (74%), 4 al clúster 2 (8%) y al clúster 3 (18%). A continuación, se muestra la tabla donde se reflejan los resultados:

Clúster 1 (74% de la muestra): evalúa el superior inmediato.

Clúster 2 (8% de la muestra): evalúa el supervisor los subordinados o compañeros.

Clúster 3 (18% de la muestra): casi siempre evalúa el supervisor inmediato.

*Tabla 6. Quien se encarga de evaluar. Fuente: (Vázquez, 2007)*

VARIABLES	TODA LA MUETRA	CLÚSTER 1	CLÚSTER 2	CLÚSTER 3
El superior inmediato	100	100	100	100
El superior del superior inmediato	36	44.7	0	11.1
Otros superiores	12	7.9	33.3	22.2
Subordinados	6	2.6	66.7	0
compañeros	4	0	66.7	0
Clientes internos	6	2.6	66.7	0
Clientes externos	4	0	33.3	11.1
El propio evaluado	22	26.3	33.3	0
Otros RRHH	4	5.3	0	0

*Nota.* Adaptado de Vázquez Inchausti (2007).

El siguiente método de distribución obligatoria o forzada consiste, siguiendo el desarrollo de Saavedra, Pérez, Rodrigo y Fernández (2003) consiste en que el evaluador clasifica a los evaluados en grupos de desempeño; por ejemplo, los que se sitúan en el 10 % de los mejores; los que se sitúan en el siguiente 20%; los del 40% de nivel medio de desempeño; los que se encuentran en el 20% siguiente; y los del 10% de los peores. Este sistema permite la utilización de todo tipo de informaciones desde la información obtenida a través de una entrevista con el superior hasta el número de piezas puestas durante una jornada laboral. Es un sistema que sirve para eliminar la subjetividad en las calificaciones si bien también puede obligar a puntuar mal a algunos empleados que, como consecuencia pueden sentirse tratados injustamente.

## 2.2.2 Métodos de evaluación con base en el futuro

En este apartado se pretende establecer las formas de evaluar el desempeño futuro mediante una evaluación potencial, estableciendo una serie de objetivos cuyo cumplimiento habrá de observarse en el futuro.

Algunos de estos sistemas son los siguientes:

1. Autoevaluaciones.
2. Método 360 grados.
3. Administración por objetivos.
4. Entrevistas de retroalimentación.

En lo que se refiere a la autoevaluación, Pérez (1997) establece que, en el ámbito de la educación, los estudiantes realizan autoevaluaciones de sí mismos para participar en ellas de forma directa, para así ayudar a mejorar su aprendizaje autónomo y convertirse en el protagonista indiscutible de su proceso de aprendizaje. Mabe y West (1982) examinaron la validez de la autoevaluación con relación a los tipos de actividades, descubrieron que las autoevaluaciones tendían a sobreestimar la habilidad, salvo en los supuestos en que dichas evaluaciones tenían que ser validadas por alguien del exterior (por el supervisor, por ejemplo). Fox y Dinur (1988) descubrieron que en el contexto militar las autoevaluaciones de capacidades referidas al desempeño tenían una validez muy baja.

Por otro lado, Castillo y Cabrerizo (2003) señalan que para que las autoevaluaciones serán efectivas, debe tener periodicidad a fin de que se compruebe progresivamente su nivel en el desarrollo de una labor para así, estar en condiciones de reorientarlo.

De acuerdo con el desarrollo que hacen Werther y Davis (2008) las autoevaluaciones pueden ser un instrumento útil que favorece el desarrollo individual de tal forma que sea menos probable que se presenten actitudes defensivas. Es un instrumento que puede usarse en cualquier enfoque de evaluación orientada al desempeño futuro. El aspecto más importante sin duda radica en la implicación del empleado.

El modelo de evaluación 360 grados es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, que tuvo su origen en la necesidad de medir el desempeño de los directivos de alto nivel. El modelo nació en empresas con la idea de reunir una información más completa sobre el desempeño desde diversas perspectivas, no exclusivamente desde la del superior inmediato. Se trata de un modelo que pretende eliminar la subjetividad o arbitrariedad. Es por ello por lo que se buscó evaluar el desempeño de los trabajadores a través de diversas fuentes, como he mencionado más arriba, los clientes o los proveedores. Se trata en elaborar cuestionarios sencillos para enviarlos a los clientes o proveedores, así como a los empleados o a las personas de las que se pretende obtener información sobre el desempeño.

El modelo de evaluación 360 grados propicia la creación de políticas de reclutamiento interno más claras, basándose en los resultados de tal evaluación, de tal modo que se consigue lo siguiente (Werther y Davis, 2008):

1. Hay que asegurar que un candidato es adecuado para cubrir las necesidades del puesto ofertado
2. De elaboran los planes de desarrollo personal dentro de las organizaciones centrándose en los déficits en materia de formación extraídos de la evaluación, así mismo contribuye al desarrollo de la carrera profesional
3. Sirve para identificar a personas exitosas y con potencial y es un instrumento para recluir a las personas con talento en las organizaciones
4. Permite una evaluación más sistemática del desempeño porque proporciona retroalimentación a los empleados de tal forma que ellos mismos conozcan sus puntos fuertes y los refuercen, y por otro trabajen en los puntos débiles.
5. Proporciona información objetiva y cuantificable respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, solución de problemas, habilidades concretas...

En definitiva, este modelo de evaluación del desempeño es un instrumento individual para el desarrollo de los empleados que es muy útil en muchos aspectos, además de encontrarse directamente relacionado con aspectos tan importantes en las organizaciones como los planes de formación, capacitación, promoción o selección.

Por su parte la evaluación por objetivos está directamente relacionada con la motivación de los empleados. Sayles (1989) estableció que la evaluación del desempeño está íntimamente relacionada con la motivación laboral. Spector (2006) estableció que la motivación es un estado interno que induce una persona a realizar determinadas conductas. Este sistema consiste, en elaborar una lista de objetivos de forma conjunta con el gerente o superior de la organización, de forma conjunta, lo cual se traduce en que el empleado hará todo lo posible por alcanzarlos.

De acuerdo con Saavedra, Pérez, Rodrigo y Fernández (2003) la evaluación por objetivos es un programa que sirve para incentivar la motivación de los empleados mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos, y su conocimiento.

La evaluación por objetivos comporta tres fases:

1. En la primera, el subordinado y su superior inmediato se reúnen y fijan conjuntamente los objetivos de este para el próximo periodo. En algunos casos, se establecen niveles intermedios para comprobar hasta qué punto se van logrando los objetivos
2. Cuando haya transcurrido un pequeño periodo de tiempo, se vuelven a reunir con el objetivo de estudiar los progresos realizados y la consecución de los objetivos
3. Al final del periodo fijado, evalúan conjuntamente los resultados obtenidos.

Siguiendo con esta idea, será más conveniente que los resultados sean expresados numéricamente. Las principales ventajas que muestra este sistema de acuerdo con la teoría de los autores antes mencionados son las siguientes:

1. Participa en el proceso de motivación de los empleados, permitiendo que ellos mismos puedan ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar los planes.

2. Los trabajadores no solo serán conocedores de las tareas a realizar sino también de lo que se espera conseguir de ellas, de tal forma que se puedan medir objetivamente los progresos realizados.
3. Se permite que las personas tengan una mayor autonomía, que sean responsables y que puedan controlar los resultados.
4. Aumenta la comunicación y la relación regular con los superiores y subordinados, lo cual también es un instrumento motivador y facilita las relaciones humanas
5. De su aplicación puede deducirse información muy útil en lo que a la toma de decisiones se refiere.

Por último, la entrevista es el modelo más neutro de todos, no considerado como tal un método para evaluar el desempeño, pero si un método que permite la comunicación entre subordinado y superior y a través de la cual se puede extraer información muy útil para poder tomar decisiones adecuadas sobre cuál es el modelo de evaluación más adaptado a las necesidades de cada organización. De acuerdo con esto, Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) establecen los siguientes tipos de entrevistas:

1. Hablar y convencer: se conoce con el nombre de entrevista directiva, transmitiéndole al empleado cómo lo está haciendo y se inclina a instaurar objetivos concretos para su mejora en el desempeño.
2. Hablar y escuchar: se caracteriza porque los sujetos evaluados posean habilidades de pregunta y escucha, dando la posibilidad de participar y de poder crear un diálogo con sus superiores, dejando en evidencia los puntos fuertes y débiles.
3. Solución de problemas: en primer lugar, se debe establecer un dialogo abierto y activo, se comparten impresiones y se buscan soluciones a los problemas que los subordinados puedan presentar. Este tipo de entrevista se caracteriza por la dificultad que tienen algunos superiores a la hora de debatir abiertamente aspectos de la evaluación con los subordinados.
4. Entrevista mixta: es una mezcla de la entrevista de “hablar y convencer” y de la de “solución de problemas”, los evaluadores deben estar formados y poseer suficientes habilidades para llevar a cabo los objetivos de la entrevista. Aquí la retroalimentación debe ser efectiva, ya sea positiva o negativa.

Así pues, la entrevista es un método que sirve para abrir líneas de comunicación efectiva entre los superiores y los subordinados, cuyos principales objetivos son (Chiavenato, 1999):

1. Hacerle llegar al evaluado que debe mejorar en su trabajo y de qué forma debe hacerlo, así como manifestarle de forma clara cuál es el modelo de desempeño que debe seguir.
2. Facilitarle al empleado una forma mediante la cual conozca cómo está desarrollando el trabajo, conocido como retroalimentación.
3. Intercambiar ideas sobre medidas y planes que orienten al evaluado a mejorar sus aptitudes.
4. Crear un buen ambiente laboral, de tal forma que las relaciones entre evaluador y evaluado sean fuertes y sólidas.

## 2.3 La evaluación del desempeño en el sector privado. El caso de General Motors.

Con objeto de ilustrar cómo se realiza la evaluación de desempeño en el ámbito privado se revisará ahora el caso de una organización concreta: General Motors. Para el desarrollo de este apartado me he basado en la información que conocía de primera mano, tras haber realizado unas prácticas profesionales en el año 2014. También he tomado como referencia el convenio colectivo de la empresa Opel España S.L.U publicado en el Boletín Oficial de Zaragoza número 61 de 16/03/2018.

La evaluación del desempeño en General Motors España se realiza a través de medidas objetivas. Como mencionábamos más arriba en este TFG, se utilizan sistemas que sirvan como indicadores en el desempeño de los trabajadores que, en este caso, será el tiempo invertido en los métodos de trabajo. Estos tiempos se calcularán teniendo en cuenta que el trabajo está siendo realizado por una persona que conoce el puesto y que está capacitado para el mismo. Toda la remuneración que perciben los trabajadores sirve para cubrir la actividad desarrollada.

Los tiempos se van a medir de la siguiente forma:

1. Serán estimados cuando se trate de realizar una nueva actividad, o bien cuando exista una mínima información sobre qué métodos de trabajo se van a aplicar. Una vez el método sea concretado, estos tiempos serán sustituidos y se realice un estudio denominado MTM (Medida de los tiempos de los métodos, siendo una medición objetiva basada en el tiempo invertido en la realización de cada proceso).
2. Estudiados mediante la aplicación de este procedimiento.

Este sistema, basado en mediciones objetivas que tienen en cuenta el tiempo invertido por cada trabajador en la realización de cada función o tarea, deberá ser revisado cuando suceda alguno de los hechos siguientes:

- Cuando se produzcan errores del cálculo que obliguen a iniciar el procedimiento de medición de nuevo.
- Cuando se incorporen trabajadores nuevos o cesen estos.
- Cuando se introduzcan nuevas tecnologías o se apliquen técnicas o procedimientos industriales.

Así mismo, los trabajadores reciben formación que les permite conocer toda la documentación y sistema de análisis.

En General Motors España, será importante la evaluación del desempeño puesto que los resultados obtenidos tendrán incidencia en: los complementos salariales recibidos por los trabajadores por calidad o cantidad de trabajo, en complementos personales (tales como un mayor desempeño contextual, motivación implicación...), en la formación y orientación profesional y en la promoción profesional tal y como señala el convenio colectivo de Opel España S.L.U.

### *3- Subjetividad en la evaluación del desempeño.*

En este apartado se definirán los principales problemas que surgen como consecuencia de la evaluación del desempeño, ya que, aunque el sistema se encuentre bien definido, puede dar lugar a distintos niveles de subjetividad. Han sido muchos los autores los encargados de mencionar los problemas existentes en las organizaciones en relación con la subjetividad de los métodos para evaluar el desempeño, lo cual hace cuestionarse si esto genera un impacto positivo o negativo en las organizaciones.

En gran medida, el desempeño de los trabajadores ha estado y está ligado a compensaciones monetarias. Burney et. (2009) establecen que existen aumentos en la percepción de subjetividad cuando el sistema de evaluación, entrega recompensas monetarias, concluyendo que para que los sistemas de evaluación no sean un factor que disminuya la motivación, es importante que la evaluación posea un alto grado de validez.

En contraposición con esta idea, Kolehmainen (2010), establece que la subjetividad entregada por los sistemas de medición puede crear impactos positivos.

No obstante, y pese que existan autores que señalen la subjetividad de modo positivo, el sistema de medición tiene que ser lo más objetivo posible en aras de evaluar correctamente al trabajador. Kahneman (2002) introdujo el término de racionabilidad limitada para establecer que las capacidades humanas son limitadas y que, como consecuencia, se buscan soluciones satisfactorias y suficientes. La racionabilidad limitada se refiere a los límites experimentados por los administradores en su capacidad para procesar e interpretar un gran volumen de información pertinente a sus actividades de toma de decisiones (Simon, 1979).

De acuerdo con Simon (1979) esta racionabilidad limitada alcanza dos conceptos: (1) la búsqueda cuando una persona busca información para guiar la toma de decisiones, (2) y la satisfacción que se refiere a buscar una solución suficiente, ya que, tan pronto como se alcance este nivel de aspiración, los individuos terminan el proceso de búsqueda.

Como consecuencia de todo ello, la racionabilidad limitada hace que los individuos responsables de las decisiones emitan distintos juicios satisfactorios y suficientes, y, por ende, los vuelve vulnerables a la presencia de sesgos cognitivos (Kahneman, 2002; Tiwana, 2007).

#### [3.1 Sesgos en la evaluación del desempeño.](#)

El departamento encargado de evaluar el desempeño de los empleados con independencia del enfoque (ejecutivos, trabajadores, gerentes...) deberá ser uniforme en cada categoría con el fin de obtener resultados utilizables (Robbins, 2004).

A finales de la década de los 90, muchas empresas incorporaron mediciones subjetivas a sus sistemas de evaluación del desempeño, convirtiéndose en un indicador dominante. Así, la evaluación se contextualiza en juicios que emite un ser humano a otros, lo que amplía la posibilidad de que distintos sesgos distorsionen el proceso (Prendergast 1999; MacLeod, 2003).

Aunque la teoría resulte muy adecuada, la práctica es muy diferente, y a menudo, en las organizaciones, no se lleva a cabo una buena evaluación del desempeño. Todos los libros

relacionados con la psicología no niegan el efecto subjetivo a la hora de evaluar el desempeño. Por ejemplo, SIOP (2004) establece que los principales problemas a la hora de evaluar el desempeño son los siguientes:

1. Contaminación: cuando la puntuación obtenida no depende de la ejecución del trabajador. Se denominan mediaciones subjetivas del desempeño, ya que pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar la imparcialidad (Werther y Davis, 2008).
2. Deficiencia. Lo que se mide no es relevante, y no se realiza una correcta valoración. Por ejemplo, si queremos medir la imaginación de un publicista en una empresa de marketing, daremos más importancia a aspectos como “no me cae bien, o nunca hace lo que quiero”.
3. Error por tendencia al promedio: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones demasiado altas o bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Dessler (2001) establecer que la tendencia al promedio se manifiesta como una inclinación a calificar a todos los empleados de la misma manera, por ejemplo, a calificar a todos alrededor de un promedio es la escala de evaluación.
4. Permisibilidad o inflexibilidad: determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación tal como: “debido a su situación personal, y al problema que está atravesando, este trabajador necesita ayuda especial”.

Por otro lado, es importante mencionar el sesgo de confirmación, que se define como el fenómeno por el que las personas inconscientemente recuerdan, buscan e interpretan la información sobre ruedas, favoreciendo o confirmando sus creencias preconcebidas (Nickerson, 1998). Un ejemplo podría ser la evaluación que hiciera un supervisor sobre un empleado que contrató o ascendió recordando sólo los atributos que lo hicieron destacar sobre el resto de los postulantes.

Mather y Johnson (2000) plantean el sesgo *choice-supportive*, señalando que las personas tienden a recordar sus elecciones como mejores de lo que fueron en realidad, lo que afectaría a la evaluación de un empleado escogido pensando siempre que fue el mejor candidato. Por su parte, el sesgo de Estatus Quo, se manifiesta cuando una persona busca mantener estados relativamente iguales o estables (Kahneman et al, 1991) lo que daría como resultado escalas tendentes a la media para no enfrentar situaciones incómodas, dando lugar a despidos o ascensos, modificando el Estatus quo del evaluador.

Por último, uno de los sesgos que han sido foco de mayores estudios en relación con la evaluación del desempeño es el sesgo de escalada del compromiso y sus efectos sobre la propia evaluación del desempeño. Este sesgo, se presenta cuando el individuo toma una decisión que mantiene y continúa justificando, independientemente a que sus costos superen los beneficios (Staw, 1976).

Generalmente, cuando las personas se enfrentan a escenarios que pueden resultar negativos o perjudiciales, se espera que cambien el ritmo de sus actos con la intención de modificarlos. No obstante, como consecuencia de que presentan sesgos cognitivos que inhiben una

reacción objetiva y racional, pueden caer en un proceso de auto justificación de sus decisiones, buscando la racionalización de su comportamiento o su propia defensa psicológica (Aronson, 1968; Festinger, 1957). Este sesgo, estaría presente en la evaluación del desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador es el mismo que el encargado de evaluar su desempeño.

Muchas de las soluciones que se han propuesto para solucionar los errores han sido seleccionar sistemas de evaluación fiables, tal y como las BARS, mencionadas anteriormente en este TFG. Este sistema, basado en anclajes conductuales para evaluar la conducta, reduce significativamente la presencia de errores en la evaluación.

#### *4- La función de recursos humanos en la administración pública.*

Para analizar la función de recursos humanos en la administración pública, seguiremos el modelo contemplado por Villoria (1997). Establece que, durante el antiguo régimen, la ley aplicable a los servidores públicos estaba ligeramente ligada a las normas específicas de la organización para la que trabajaban. Sin embargo, a finales del siglo XVIII comienzan a dictarse desde la administración algunas normas generales. Entre ellas, cabe destacar la creación durante el reinado de Carlos III de los montepíos de clases pasivas para militares y civiles que parecen empezar a configurar un régimen de funcionarios públicos.

En 1982 con la reforma de Bravo Murillo el aspecto más significativo fue la creación de categorías de carrera administrativa (Jefe Superior, jefe de administración, jefe de negociado, oficial y aspirante) en función de las cuales se remuneraba a los funcionarios públicos. La incapacidad del sistema de remuneraciones y la disfuncionalidad del sistema de categorías, que no relacionaban la categoría con el puesto desempeñado, así como el abuso de poder, obligan a plantear una reforma administrativa. Así, se establecen un conjunto de normas que introducen el estado de derecho en España. La reforma se materializó en la Ley de Bases de Funcionarios Civiles del Estado de 20 de julio de 1963. Entre sus logros, cabe destacar la supresión de categorías personales y la introducción del sistema de clasificación de puestos de trabajo, centralizando la gestión. Con la siguiente reforma se intenta paliar las deficiencias adaptando el sistema a la constitución en el marco del estado democrático.

Siguiendo con la teoría planteada por Villoria (1997), la constitución de 1978 introdujo cambios que afectaron a la regulación de los funcionarios públicos, obligando a modificar el contenido de algunas normas.

El artículo 103.3 establece: “*La ley regulará el Estatuto de los Funcionarios Públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad las peculiaridades del ejercicio del derecho a la sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones*”.

Esto, comporta las siguientes afirmaciones (Palomar, 1996):

- Los principios de mérito y capacidad son determinantes para el ingreso a la función pública.
- Se garantiza el derecho de sindicación y la no prohibición de huelga, si bien se reconoce que uno u otro tendrán determinadas peculiaridades para los funcionarios.
- Se establece la existencia de un sistema de incompatibilidades para los empleados públicos.
- Se garantiza la imparcialidad en el ejercicio de la función pública.
- Se establece la reserva de ley para el estatuto de funcionarios públicos.

Siguiendo con Villoria (1997) cada uno de estos principios rompe la dinámica que antiguamente tenían los funcionarios en lo que al derecho de sindicación respecta. Si bien, siguen existiendo colectivos tales como Magistrados, jueces y fiscales y cuerpos de seguridad y Fuerzas Armadas que no gozarán de plenitud de tales derechos. El sistema de incompatibilidades trata de

reforzar los principios éticos que toda administración democrática debe atesorar. Se establece la idea de que servir a los intereses generales implicar evitar los conflictos de intereses y las situaciones que comprometan la imparcialidad de los funcionarios públicos. Por último, la reserva de ley establece aquellos aspectos que necesariamente deberán regular la función de recursos humanos en la administración pública, así como las materias que podrán regularse mediante reglamento (Palomar, 1996).

De acuerdo con Palomar (1996) y Sánchez Morón (1996) deberá regularse por medio de norma con rango de ley:

- 1) El estatuto subjetivo de la función pública, el cual incluye:
    - 1- Los requisitos generales de acceso a las funciones y cargos públicos y los criterios en los que se concretan los principios de mérito y capacidad.
    - 2- La pérdida de la condición de funcionario.
    - 3- Los requisitos y condiciones generales de ascenso (carrera, promoción, y en su caso, previsión de puestos).
    - 4- Las peculiaridades del ejercicio del derecho de sindicación y del de huelga, la negociación colectiva, la representación del personal y la participación en la determinación de las condiciones de trabajo, así como la regulación de los conflictos colectivos.
    - 5- El sistema de incompatibilidades.
    - 6- Las garantías de imparcialidad en especial, el sistema de responsabilidad y el régimen disciplinario.
    - 7- El sistema retributivo básico.
    - 8- Las situaciones de los funcionarios.
    - 9- El cuadro general de derechos y deberes especiales.
    - 10- El sistema de seguridad social y clases pasivas.
  - 2) Las consecuencias que se derivan del principio de legalidad presupuestaria, en concreto, los incrementos retributivos.
  - 3) El sistema de resolución de conflictos entre empleados públicos y la Administración. En concreto, la jurisdicción competente y las reglas procesales, los recursos administrativos existentes, y, en su caso, los procedimientos de conciliación, mediación y arbitraje.
  - 4) La dimensión objetiva o estructural de la función pública, que proviene del propio artículo 103.2 de la Constitución “Los órganos de la Administración son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la Ley”.
- A pesar de que el sistema pueda verse colapsado por la creación de leyes, resulta necesario interpretar que debe necesariamente regularse mediante ley:

- 1- La clasificación de puestos y las relaciones de puestos.
- 2- La oferta de empleo público.
- 3- Los planes de empleo.
- 4- Los órganos superiores de coordinación y consulta en función pública.

5- Los registros de personal.

6- Los grupos, movilidad y los requisitos para acceder al grupo.

Así, siguiendo con la idea planteada por Villoria (1997) todos los cambios constitucionales y construcciones normativas, se focalizan en constituir un estado de bienestar, que afecta a los funcionarios públicos y las formas de organizar la administración pero en definitiva, con la aprobación de la constitución, se sentaron las bases en el carácter estatutario de los funcionarios públicos, y se establecieron las diferencias que el plantea respecto de la forma de regular los recursos humanos en una empresa privada y en la administración, son las siguientes:

Los recursos humanos dentro de la administración pública serán los siguientes:

1. La negociación colectiva no será necesaria en medida en que todos sus derechos y obligaciones vienen regulados mediante una ley. Si lo será para empresas públicas puesto que los intereses de estas no coinciden con los de los funcionarios. Así figuras como la permanencia en el cargo o el derecho al puesto en un entorno de alteraciones tecnológicas constantes no son necesarios; por el contrario, si es preciso introducir normas sobre seguridad e higiene que no parecen prioritarias en la administración típica

2. La neutralidad u objetividad no es algo absolutamente necesario para trabajar en una empresa privada, pero si lo es para los funcionarios dotados de potestades quasi judiciales o cuya actuación pudiere afectar derechos de los ciudadanos.

3. La continuidad del servicio no es siempre necesaria en áreas sociales o de producción de bienes, por ello, el reconocimiento del derecho de huelga a estos empleados no choca con la lógica del sistema

4. Las condiciones de trabajo de estos empleados no necesitan ser establecidas al detalle por el parlamento, siendo conveniente la flexibilidad que otorga la negociación colectiva para adaptar los principios con el entorno existente.

Con la ley 30/1984 se abre la puerta a la laboralización de la Administración Pública, estableciendo, en su artículo 15, "las relaciones de puestos de trabajo de la administración del estado incluirán cada uno de ellos [...] debiendo especificarse aquellos puestos que en atención a la naturaleza de su contenido deberán reservarse a funcionarios públicos.

Esta ley fue posteriormente impugnada por entender que vulneraba el modelo que había sido previamente diseñado. Así, el tribunal de una manera abstracta estableció que la constitución ha optado por un régimen estatutario, con carácter general para los servidores públicos de forma que aplicar a los mismos el derecho del trabajo a ser de carácter excepcional. (Sánchez Morón, 1996).

En definitiva, la organización de los recursos humanos en la administración pública viene determinada, por una parte y dentro de la estructura del personal, por una duplicidad basada en cuerpos y puestos (Villoria,1997) y, por otro lado, que laboralizar la función pública y transformarla para sacarla de ese carácter estatutario, supondría importantes problemas (Sánchez Morón, 1996; Palomar, 1996):

1. La administración no es una empresa privada.
2. Sus gestores no pueden actuar con la libertad del empleador privado.
3. La autonomía de las partes está subordinada a:
  - La potestad sancionadora del Estado.
  - La igualdad de acceso al empleo público.
  - A las garantías de imparcialidad y a la fidelidad constitucional.

## *5- La evaluación del desempeño en el sector público*

La evaluación del desempeño dentro de la administración pública se ha convertido en una preocupación patente en las reformas de gestión de empleo público en los últimos años. Actualmente, la evaluación del desempeño se entiende como un presupuesto indispensable en la carrera administrativa pero la dificultad de la materia supone un fuerte impedimento para llevarla a cabo. Como bien se ha mencionado en capítulos anteriores, la evaluación del desempeño requiere un trabajo de reflexión y observación que en muchas ocasiones resulta costoso, además de analítico. La burocracia existente en la administración y la consideración del trabajo como “fijo” hace que en muchas ocasiones se plantea la duda de si merece la pena o no gastar tiempo midiendo el desempeño de los trabajadores. La nueva normativa y las reformas en la gestión pública han introducido principios que destruyen esas teorías ya que, poco a poco, la legislación contempla artículos tendentes a garantizar la evaluación del desempeño. La primera gran diferencia pues, entre sector público y privado, es la lentitud de implantación de los sistemas de evaluación del desempeño, puesto que la mayoría de los procesos administrativos han de ser regulados por desarrollo legislativo, lo cual alarga y entorpece el proceso.

De acuerdo con estos datos, quedó patente la necesidad de reformar el sistema de gestión del desempeño existente.

De acuerdo con Villoria (1997) esto ocurre porque las prácticas de evaluación deben diseñarse para conectar y apoyarse unas a otras. Establece que el problema que se plantea es que sin un buen modelo de evaluación no puede haber un buen sistema de promoción, de formación de desarrollo de remuneraciones o de planificación. Así, cualquier intento de mejorar la imagen de la administración debe ir vinculada a mostrar que no tienen nada que ocultar en relación con su desempeño y que busca la máxima eficacia de sus empleados.

Es por ello por lo que, con el objetivo de resolver todos los dilemas los países desarrollados se encuentran en búsqueda de nuevas técnicas que respondan a los retos más actuales (Osborne y Gaebler, 1994). En esta nueva realidad, se tratará la participación del empleado en la evaluación del desempeño (Villoria, 1997).

De acuerdo con numerosos autores en el campo de la psicología y a pesar de los múltiples estudios realizados con el fin de analizar correctamente el desempeño tanto en el ámbito público como privado, se descubrió que en la administración pública, esto sucedía porque no sabían qué estaban midiendo en realidad, es por ello por lo que Murphy (1990) desarrolló un marco que

sugería que la mayoría de los puestos de trabajo contienen cuatro tipo generales de conductas: (1) conductas orientadas a la tarea, (2) conductas orientadas interpersonalmente, (3) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo y (4) conductas destructivas o azarosas. Como bien analizábamos más arriba en este TFG muy similar a lo que antes hemos denominado dimensiones del desempeño.

Esta concepción de Murphy (1990) fue desarrollada a partir de los años noventa por distintos investigadores del campo de la psicología, y es, actualmente, uno de los mayores retos a los que se enfrenta la administración pública española desde que se aprobó el Estatuto Básico del Empleado Público, transformándose en una obligación legal.

En resumen, la evaluación del desempeño en la administración pública se encuentra inmersa en un proceso de transformación, para lograr el correcto funcionamiento de otros sistemas que se encuentran directamente relacionados con ella. Existen numerosos estudios en el campo de la psicología que realizaron estudios mostrando qué era que había que medir, para que una vez sentadas las bases entrara en vigor una ley que permitiera transformar todas aquellas teorías. Esta ley es el Estatuto Básico del Empleado Público.

### 5.1Estatuto Básico del empleado público

El Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público constituye la legislación básica del régimen estatutario de los funcionarios e hito fundamental en la historia de la Función Pública, que tiene como principal objetivo de acuerdo con el artículo 1.1 “establecer las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos” (Fuentetaja, 2007).

La ley del Estatuto Básico del Empleado Público en adelante EBEP, tuvo como principales objetivos cuando se desarrolló el informe previo tendente a sentar las bases que regirían la ley lo siguiente; plantearon cuestiones previas para los métodos que deberían usarse a la hora de medir el desempeño, como el uso de los incentivos para recompensar a un trabajador que hace bien su trabajo, que aumenta su rendimiento de forma voluntaria o que resuelve cuestiones que entrañen una dificultad añadida, basada no en esfuerzo agotador, sino el esfuerzo inteligente (Rafael Martínez, 2012).

El EBEP, por su parte define desempeño como “*el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados*” (art. 20.1) señalando que tendrá efectos “*en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias*” (art. 20.3) y en la “continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso” (art. 20.4) y asimismo podría servir para la “aplicación del régimen disciplinario” (art 52).

De acuerdo con Salgado y Cabal (2011) se desprende que la administración entiende desempeño a la conducta profesional y el rendimiento o logro, acercándose a la definición más aceptada por la psicología del trabajo y las organizaciones.

El EBEP no establece ni sienta las bases que sirvan para aclarar a qué conducta se refiere cuando menciona una “conducta profesional” siendo necesario, de acuerdo con su punto de vista, acudir a otras partes de EBEP en relación con los deberes de los empleados públicos y su código de conducta, localizado en el Capítulo VI.

Será importante leer detenidamente el artículo 52 que establece lo siguiente: *“Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas que tengan asignadas”*. Lo que indica que el desempeño de tarea debe ser medido (Salgado y Cabal, 2011).

No obstante, de acuerdo con los artículos 53 y 54 los principios éticos que deben regir toda conducta a efectos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

1. La actuación de los empleados públicos “perseguirá la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos” (art. 53.2).
2. Dicha actuación se ajustará a “los principios de lealtad y buena fe con la Administración en la que prestan servicios, y con sus superiores, compañeros, subordinados y con los ciudadanos” (art. 53.3).
3. Y a los principios de “eficacia, economía y eficiencia y vigilarán la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos de la organización” (art. 53.8).
4. Y “cumplirán con diligencia las tareas que les corresponda o se les encomienden y, en su caso, resolverán dentro de plazo los procedimientos o expedientes de su competencia” (art. 53.10).

En lo que al código de conducta se refiere, es necesario remarcar el artículo 54 que establece lo siguiente:

1. “Tratarán con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos” (art. 54.1).
2. “El desempeño de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo se realizará de forma diligente y cumpliendo la jornada y horario establecido” (art 54.2).
3. “Administrarán los recursos y bienes públicos con austeridad. Tendrán, asimismo, el deber de velar por su conservación” (art 54.5).
4. “Mantendrán actualizada su formación y cualificación” (art. 54.8).
5. “Observarán las normas sobre seguridad y salud laboral” (art. 54.9).
6. “Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén asignados” (art. 54.10).

Por último, siguiendo el desarrollo que establecen Salgado y Cabal (2011) es importante

tener en cuenta unas conductas que son también relevantes en cuanto a medir el desempeño, que son aquellas conductas tipificadas como muy graves, entre las cuales se encuentran las siguientes:

1. “El abandono del servicio, así como no hacerse cargo voluntariamente de las tareas o funciones que tienen encomendadas” (art. 95.2c).

2. “El notorio incumplimiento de las funciones esenciales inherentes al puesto de trabajo o funciones encomendadas” (art. 95.2g).
3. Y “la desobediencia abierta a las órdenes o instrucciones de un superior” (art. 95.2i).

En definitiva, el EBEP establece tres grandes núcleos de conductas laborales del empleado público, correspondiéndose a las dimensiones del desempeño que estudiábamos más arriba de este TFG.

## 5.2. La evaluación del desempeño en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado: el caso de la Guardia Civil

En la Guardia Civil, al igual que en muchas organizaciones, todavía resulta más significativa la necesidad de contar con unos profesionales cualificados, ya que, en cualquier organización, los recursos humanos son el activo más importante. Para enlazar los contenidos que hemos visto a lo largo de este TFG se tomará como ejemplo los métodos utilizados para evaluar el desempeño dentro de un cuerpo tan jerárquico como este.

Al igual que sucedía cuando hablábamos de los recursos humanos en la esfera pública, la guardia civil no comparte las características de las sociedades mercantiles, pero no pueden ser consideradas un organismo público como tal, ya que tiene unas peculiaridades que lo distinguen del resto.

En el artículo 8 de la Constitución española, ya se recoge la composición y misión de las fuerzas armadas, concediendo una especial importancia a su desarrollo legislativo, ya que le otorga la forma de ley orgánica. El artículo 8 de la constitución española dice lo siguiente *“Las fuerzas armadas constituidas por el ejército de tierra, la armada y el ejército del aire, tienen como misión garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional”* (CE Art 8).

Al ser un cuerpo de carácter público, todas sus funciones, así como el régimen de personal salario, régimen disciplinario etc., se regulan mediante ley agrupándose todas ellas en lo denominado como código de la Guardia Civil. Es por ello, por lo que, en este apartado, nombrare fundamentalmente contenido legislativo.

Como parte fundamental para comprender cómo se ordena el cuerpo de la Guardia civil, será requisito nombrar las siguientes leyes:

- Ley 42/1999, de 25 de noviembre, de Régimen del Personal del Cuerpo de la Guardia Civil.
- La modificación de esta ley que se introduce con la Ley Orgánica 11/2015, de 29 de julio, reguladora de los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil. Se encuentra modificada la ley anterior en la disposición adicional cuarta.
- Ley 19/2014, de 28 de noviembre, de Régimen de Personal de la Guardia Civil.
- Orden PRE/26/2015, de 17 de febrero, por la que se establece el modelo y las normas reguladoras del Informe Personal de Calificación del Guardia Civil.

Comenzaré haciendo un estudio comparativo de las leyes en materia de personal del Guardia Civil. La ley 42/1999, de 25 de noviembre, de Régimen del Personal del Cuerpo de la Guardia Civil se modificó con la disposición adicional cuarta de la ley 11/2007, de 22 de octubre, reguladora de los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil, para posteriormente aprobar la ley 19/2014, de 28 de noviembre, de Régimen de Personal de la Guardia Civil.

En la ley 42/1999, de 25 de noviembre en el título V encontramos el historial profesional y evaluaciones y es en el propio artículo 1 donde nos dice lo siguiente; “*Las vicisitudes profesionales del guardia civil quedarán reflejadas en su historial profesional individual, de uso confidencial, que constará de los siguientes documentos:*

- A. *Hoja de servicios.*
- B. *Colección de informes personales (del que hablaremos cuando analicemos la última ley).*
- C. *Expediente académico.*
- D. *Expediente de aptitud psicofísica”.*

En el artículo 46 establecen lo siguiente: “*La hoja de servicios es el documento objetivo en el que se exponen los hechos y circunstancias de cada guardia civil desde su incorporación al cuerpo. Incluye los ascensos y destinos, la descripción de los hechos notables y actos meritorios, las recompensas y felicitaciones personales o colectivas, así como los delitos o faltas y las penas o sanciones correspondientes que no hayan sido canceladas”*.

En el artículo 47 establece lo siguiente: “*El informe personal de calificación es la valoración, realizada por el jefe directo del interesado, de unos conceptos predeterminados que permitan apreciar las cualidades, méritos, aptitudes, competencia y forma de actuación profesional.* En el artículo 47.3 establece lo siguiente: “*el informe personal del calificador se elevará a través de del superior jerárquico del calificador, quien anotará cuantas observaciones considere convenientes para establecer la valoración objetiva de las calificaciones efectuadas”.*

Resulta conveniente, además, tener en cuenta que el correcto desempeño vendrá también determinado por el expediente académico y la aptitud psicofísica donde se verán reflejados generalmente los resultados de los reconocimientos médicos y las pruebas psicológicas y físicas. Esto se regula en el artículo 49 que dice así: “*en el expediente de aptitud psicofísica figurarán los resultados de los reconocimientos médicos y de las pruebas psicológicas y físicas que se realizarán con el contenido y periodicidad que se establezca reglamentariamente según el empleo. Escala, edad y circunstancias personales, o en cualquier momento a iniciativa fundamentada del propio interesado o del jefe de su unidad, centro u organismo. También figurarán todos aquellos que se realicen con objeto de determinar si existe insuficiencia de condiciones psicofísicas, a los efectos de lo establecido en la presente ley.”*

Continúa el desarrollo legislativo en su artículo 51 estableciendo la finalidad de las evaluaciones en la guardia civil:

“*Los guardias civiles serán evaluados para determinar:*

- A. *La aptitud para el ascenso al empleo superior.*

- B. *La selección de un número limitado de asistentes a determinados cursos de capacitación.*
- C. *La insuficiencia de facultades profesionales.*
- D. *La insuficiencia de condiciones psicofísicas.”*

En el artículo 52 establecen lo siguiente: “*En cada evaluación de analizaran las circunstancias de los interesados en los aspectos de su personalidad, condiciones psicofísicas, competencia y actuación profesional relacionados con el objetivo de esta, considerando la siguiente documentación:*

- A. *El historial profesional.*
- B. *La información completaría aportada por el interesado a iniciativa propia sobre su actuación profesional que fuera de interés y pudiera no estar reflejada en su historial profesional.*
- C. *Cualquier otro informe complementario que se estime oportuno por el órgano de evaluación.”*

De acuerdo con el desarrollo legislativo las evaluaciones en el cuerpo de la guardia civil se caracterizan por lo siguiente:

Se elabora un historial profesional donde se inscriben documentos donde se refleja toda la información del guardia además de aquellos actos dignos de mérito, así como todas las sanciones. A diferencia del sector privado, los guardias civiles deben cumplir también condiciones físicas y psicológicas y someterse a reconocimientos médicos con la periodicidad que el superior inmediato considere. Se anotará en la hoja de servicios, todos los documentos hechos y circunstancias de cada guardia civil desde su incorporación, llamado coloquialmente “cartilla del guardia civil”.

La finalidad de las evaluaciones es limitada ya que incluyen ascensos como parte positiva de la evaluación, pero fundamentalmente comprobar la existencia de insuficiencia de facultades, tanto físicas como psicológicas.

La disposición adicional cuarta de la ley Orgánica 11/2015, de 29 de julio, reguladora de los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil modifica algunos aspectos importantes para tener en cuenta:

Modifica el artículo 92 de la ley 42/1999 estableciendo lo siguiente: “92.1 *El consejo de la Guardia Civil es el órgano colegiado de participación de representantes de los miembros del cuerpo de la Guardia Civil y de la Administración General del Estado con el fin de mejorar las condiciones profesionales de sus integrantes, así como el funcionamiento de la institución”* “92.2. *Los Guardias Civiles podrán dirigirse directamente al Consejo de Guardia Civil para plantear propuestas y sugerencias sobre el régimen de personal...”*

Por otro lado, la nueva ley de Régimen de Personal del cuerpo de la Guardia Civil no modifica en cuanto al fondo el contenido básico de la ley anterior. Si bien es cierto que en el preámbulo establece lo siguiente: “*La ley desarrollar en su título V la carrera profesional de los guardias civiles, entendida como el acceso gradual a los sucesivos empleos, la ocupación de diferentes destinos y la progresiva capacitación para asumir puestos de mayor responsabilidad. En*

*la carrera profesional es esencial la regulación de los historiales profesionales y de las evaluaciones del personal.” Destacan por su importancia los informes personales de cualificación instrumento con el que se efectuará de forma periódica la evaluación de los miembros del cuerpo y en los que se habrá de valorar su actitud ante el servicio, competencia y desempeño profesional.”*

En el siguiente cuadro se muestra una matriz de ponderación, donde se reflejan las puntuaciones de los grupos y elementos de valoración.

Tabla 7. Finalidad de las evaluaciones y ponderación de resultados. Fuente: Proyecto de la norma sobre valoración específica de méritos y ... - AUGC

MATRIZ DE PONDERACIÓN				
GRUPOS DE VALORACIÓN	ELEMENTOS DE VALORACIÓN	FINALIDAD DE LAS EVALUACIONES		
		Ascenso por elección Selección de asistentes a cursos de capacitación	Ascenso por clasificación	Selección de asistentes a cursos de altos estudios profesionales
Grupo 1 «Evaluación del desempeño»	«Competencias de carácter profesional y personal»	23%	22%	19%
	«Competencias profesionales directivas»			
	«Prestigio profesional»			
Grupo 2 «Trayectoria profesional»	«Destinos y situaciones»	24%	26%	26%
	«Méritos y recompensas»	14%	15%	14%
Grupo 3 «Perfil académico»	«Enseñanza de formación y cursos de capacitación»	9%	10%	12%
	«Cursos de especialización y de altos estudios profesionales, idiomas y titulaciones del sistema educativo español»	15%	15%	18%
Grupo 5 «Otras cualidades, méritos y aptitudes»	«Otras cualidades y capacidad de liderazgo»	9%	7%	6%
	«Otros méritos y aptitudes»	6%	5%	5%

El artículo 66 de esta misma ley, tiene por objeto establecer una relación entre la evaluación del desempeño y los ascensos estableciendo que las evaluaciones tienen como principal finalidad determinar la aptitud, así como las condiciones de idoneidad basadas en el mérito y capacidad que tendrán por origen los resultados de las evaluaciones de los candidatos al ascenso.

En definitiva, estas leyes sientan las bases sobre las cuales se asienta la evaluación del desempeño en la guardia civil. A través de la elaboración de informes y concreciones psicológicas y físicas, se elabora un perfil a través del cual, el superior directo puntúa el desempeño de sus subordinados. Este informe será determinante y es el propio artículo 51 el que delimita el uso de la evaluación.

Para estudiar qué reglas definen el buen desempeño de los miembros del cuerpo de la guardia civil habrá que tener en cuenta la ley 29/2014, de 28 de noviembre, de Régimen del Personal de la Guardia Civil. En su artículo 7, que versa sobre las reglas de comportamiento del guardia civil establece lo siguiente:

- Mantendrá una disposición permanente para defender a España y proteger el ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos, que ha de tener su diaria expresión en el exacto cumplimiento de la Constitución y las leyes.
- Pondrá todo su empeño en preservar la seguridad y el bienestar de los ciudadanos, sin discriminación alguna por razón de sexo, origen racial o étnico, religión o ideología, orientación o identidad sexual, edad, discapacidad, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, actuando siempre con dignidad, prudencia y honradez.
- Cumplirá con exactitud sus deberes y obligaciones impulsado por el sentimiento del honor, verdadera señal de identidad del guardia civil.
- Hará un empleo legítimo de la fuerza, con un uso gradual y proporcionado de la misma, siendo la persuasión y la fuerza moral sus primeras armas. Se regirá, en todo caso, por los principios de congruencia, oportunidad y proporcionalidad en la utilización de los medios a su alcance.
- Estará preparado para afrontar con valor, abnegación y espíritu de servicio las situaciones que se derivan de sus misiones.
- Actuará como instrumento de la Nación española cuando participe en misiones para contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad internacional o en misiones de apoyo humanitario, en estrecha colaboración con Instituciones de países aliados, o en el marco de Organizaciones Internacionales de las que España forme parte o en misiones de cooperación internacional.
- La disciplina, factor de cohesión que obliga a mandar con responsabilidad y a obedecer lo mandado, será practicada y exigida en la Guardia Civil como norma de actuación. Tiene su expresión colectiva en el acatamiento a la Constitución y su manifestación individual en el cumplimiento de las órdenes recibidas.
- Desempeñará sus cometidos con estricto respeto al orden jerárquico establecido en la estructura orgánica y operativa de la Guardia Civil, que define la situación relativa entre sus miembros en cuanto concierne a mando, subordinación y responsabilidad.

- Obedecerá las órdenes, que son los mandatos relativos al servicio, que un guardia civil da a un subordinado, en forma adecuada y dentro de las atribuciones que le corresponden para que lleve a cabo una actuación concreta. Del mismo modo, deberá atender los requerimientos que reciba de un guardia civil de empleo superior referente a las disposiciones y normas generales de orden y comportamiento.
- Usará el saludo militar como muestra de respeto mutuo, disciplina y unión entre los integrantes del Instituto. De igual manera será utilizado como símbolo externo de corrección en sus relaciones con los ciudadanos.
- Ejercerá un estilo de mando basado en el ejemplo y el liderazgo personal, procurando conseguir el apoyo y cooperación de los subordinados mediante un alto grado de prestigio y dedicación profesional, preparación, iniciativa y capacidad de decisión.
- No renunciará ni podrá compartir la responsabilidad en el ejercicio del mando. Todo mando tiene el deber de exigir obediencia a sus subordinados y el derecho a que se respete su autoridad, pero no podrá ordenar actos contrarios a la Constitución, a las leyes o que constituyen delito.
- Evitará todo comportamiento que pueda comprometer el prestigio del Cuerpo o la eficacia del servicio que presta a la sociedad.
- Se preparará para alcanzar el más alto nivel de competencia profesional y para desarrollar la capacidad de adaptarse a diferentes misiones y circunstancias.
- En el cumplimiento de las misiones de carácter militar que se le encomienden, actuará conforme a las reglas establecidas en el artículo 6 de la Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de las Fuerzas Armadas, además de a las suyas propias.

Por último, la Orden PRE/266/2015, de 17 de febrero, por la que se establece el modelo y las normas reguladoras del Informe Personal de Calificación del Guardia Civil es relevante para conocer para qué se utiliza, así como su repercusión a la hora de evaluar a los miembros del cuerpo.

Para elaborar el sistema general y modelo del Informe de calificación del guardia civil, en adelante IPCGUCI, y de acuerdo con el contenido del artículo 5 está compuesto por:

*"Los conceptos o competencias, y otros aspectos que se contienen en el modelo, y que son objeto de calificación, se dividen en las siguientes categorías;*

- Competencias de carácter profesional.*
- Competencias de carácter personal.*
- Prestigio profesional.*

*El IPCGUCI surtirá los efectos previstos únicamente en las normas y demás disposiciones que regulan los distintos procesos de gestión de personal del Cuerpo de la Guardia Civil, y en todo caso, los siguientes:*

- Formar parte del historial profesional del personal de la guardia civil.*
- Informar los procesos de evaluación en la forma que se determine en su regulación específica.*

- C. Aportar las puntuaciones previstas en relación con la provisión de destinos, en su modalidad de asignación por concurso de méritos, de acuerdo con las normas que los regulan.
- D. Evaluar el desempeño profesional de cada uno de los miembros de la Institución, valorando su integración en el puesto de trabajo, y constituir una guía que permita la motivación y orientación profesionales, en cuanto a sus fortalezas y áreas de mejora.
- E. Informar las certificaciones previstas reglamentariamente y los procedimientos de concesión de empleos honoríficos.

En cuanto a quién es el encargado de llevar a cabo las calificaciones, el artículo seis establece lo siguiente:

*“El calificador tendrá la condición de militar de carrera y será de empleo superior al calificado, debiendo ostentar, al menos, el de sargento. Con carácter general, será el jefe directo de aquel, orgánica o funcionalmente, de acuerdo con la estructura organizativa de la unidad donde preste sus servicios”*

El artículo 8 donde se plasman los criterios que deben tenerse en cuenta para valorar establece lo siguiente:

- A. *“Todos los IPECGUCI habrán de ser elaborados en el plazo más breve posible a partir de la circunstancia que determina su cumplimentación, de acuerdo con su carácter y periodicidad, y teniendo en cuenta, en todo caso, los plazos previstos para realizar las comunicaciones al calificado.”*
- B. *“La cumplimentación del informe se basará en la valoración que, tanto el calificador como el superior jerárquico, han de realizar sobre los méritos, cualidades, aptitudes, competencias y prestigio profesional del personal calificado, y que estará referida al periodo que abarca el informe.”*
- C. *“Para obtener una valoración lo más objetiva posible, el calificador tendrá en cuenta, en todo caso, los informes temporales que dentro del mismo periodo puedan existir sobre el calificado, y en su defecto, solicitará la información necesaria de sus anteriores jefes.”*

La evaluación del desempeño se basa en lo siguiente:

Historial profesional individual	Código de conducta	Informe Personal de Calificación del Guardia Civil
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoja de servicios</li> <li>•Colección de informes personales</li> <li>•Expediente académico</li> <li>•Expediente de actitud Psicofísica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Artículo 7 de la ley de noviembre, de Régimen del Personal de la Guardia Civil que hace referencia a las reglas de comportamiento del Guardia Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Competencias profesionales</li> <li>•Competencias personales</li> <li>•Prestigio profesional</li> </ul>

Figura 3. El desempeño en la Guardia Civil. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra una tabla donde se explican los aspectos analizados a lo largo de este TFG.

**6- Aspectos clave de la comparación entre organizaciones privadas y públicas en la evaluación del desempeño.**

*Tabla 8. Aspectos comparativos incluidos en este TFG. Fuente: Elaboración Propia en base a las leyes.*

<b>Empresas Privadas. Ley del Estatuto de los Trabajadores.</b>	<b>Administración pública Ley 7/2017, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.</b>	<b>El caso de la Guardia Civil Ley 29/2014, de 28 de noviembre, de Régimen de Personal de la Guardia Civil.</b>
<p>Se establece la libertad de contratación y de empresa. Cualquier persona, puede ser contratada para prestar servicios en una organización privada.</p> <p>No está sometida a los principios de mérito y capacidad si bien se recogen algunos principios para fomentar la contratación en términos de igualdad entre hombres y mujeres.</p>	<p>La legislación básica de la función pública debe crear el marco normativo que garantice la selección y la carrera sobre la base de los criterios constitucionales de mérito y capacidad y que establezca un justo equilibrio entre derechos y responsabilidades de los empleados públicos.</p> <p>La referencia a un “estatuto” hace referencia al artículo 103.3 de la Constitución: <i>“La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos”</i></p>	<p>El artículo 104 de la Constitución Española establece que los cuerpos y fuerzas de seguridad tienen como misión defender el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana. La guardia civil es un Instituto Armado de naturaleza militar, regulado así pues su Estatuto a través de la ley orgánica 2/1986, de 13 de marzo de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.</p>

<p>Se utiliza la negociación colectiva entre representantes de los trabajadores y los empresarios a fin de sentar las bases de las relaciones laborales a través de la autonomía colectiva (Art 82 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores).</p> <p>La negociación colectiva se plasma en los convenios colectivos, instrumento a través del cual, se selecciona el modo de evaluar el desempeño, así como sus repercusiones.</p>	<p>La negociación colectiva de los funcionarios públicos y del personal laboral, en los términos que contempla el Estatuto, habrá de contribuir fielmente a concretar las condiciones de empleo de todo el personal al servicio de la Administración quedando sometida a los principios de legalidad, cobertura presupuestaria, obligatoriedad, buena fe negocial, publicidad y transparencia.</p> <p>No obstante, la autonomía de las partes está subordinada a (Sánchez Morón, 1996; Palomar 1996):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La potestad sancionadora del estado</li> <li>2. La igualdad de acceso al empleo público</li> <li>3. Las garantías de imparcialidad y fidelidad constitucional</li> </ol>	<p>La Ley Orgánica 11/2015, de 29 de julio, reguladora de los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil, regula aspectos tales como el derecho a huelga, sindicación o asociación. Las limitaciones en el ejercicio de estos derechos están definidas y proporcionadas a la naturaleza y transcendencia que el mantenimiento de la seguridad pública exige de los responsables de su garantía. No obstante, si se reconoce la existencia de cauces de participación y expresión mediante las asociaciones profesionales.</p>
<p>Surge la necesidad por parte de las organizaciones de adaptarse al entorno que les rodea. Un entorno digital cada vez más avanzado, donde es necesario seleccionar y retener a los mejores talentos. Es por ello por lo que, la evaluación del desempeño cobra mayor importancia, y las organizaciones sirven como referente a la administración en cuanto a los avances de sus políticas en recursos humanos y evaluación del desempeño.</p>	<p>Se ha producido una adaptación progresiva de las formas de coordinar los recursos humanos en las administraciones públicas, así como una homogeneización y tendencia a la unidad. Se habla de “laboralizar” la función pública.</p> <p>No obstante, la administración está sujeta a las leyes encargadas de regular su funcionamiento, con un régimen estatutario y los gestores no cuentan con la libertad de un empleador privado (Sánchez Morón, 1996; Palomar 1996)</p>	<p>A pesar de la adaptación, la Guardia Civil no deja de ser un cuerpo con naturaleza militar y perteneciente a los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado precisa de un estatuto de personal propio, que tenga en cuenta su tradición y funciones específicas mencionadas con anterioridad en este TFG.</p> <p>Así pues, el régimen de personal de la Guardia Civil ha de regirse por ley específica, sin que le pueda ser de aplicación la “tendencia a la unidad” que marcan para otros funcionarios públicos.</p>

<p>El departamento de recursos humanos es el encargo de llevar a cabo los procesos de selección de personal, a través de sistemas de selección, y utilizando, en la medida de lo posible, las nuevas tecnologías.</p>	<p>En materia de acceso a la función pública, el EBEP intenta garantizar en la mayor medida posible la aplicación de los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como la transparencia de los procesos selectivos y su agilidad. En materia de Recursos Humanos...</p>	<p>Las nuevas leyes reguladoras del régimen de personal de la Guardia Civil pretenden el establecimiento de un sistema integral para que de tal manera se haga posible establecer un modelo adecuado de formación, tanto inicial como a lo largo de la vida profesional, promoción, así como una gestión eficiente de los recursos humanos.</p>
<p>Mediante la negociación colectiva o por acuerdo entre los representantes de los trabajadores y empresarios, se establecerá el sistema de clasificación profesional por medio de grupos profesionales.</p> <p>A través de los grupos profesionales se agrupan unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones, y contenido general de la prestación.</p>	<p>La ordenación del empleo público y la estructuración de este se realiza a través de cuerpos, escalas, clases o categorías profesionales y a los instrumentos de clasificación de los puestos de trabajo, que como mencionábamos anteriormente en este TFG viene basada por la duplicidad entre cuerpos y escalas (Villoria, 1997).</p>	<p>El título II de la ley establece la ordenación del personal en diferentes empleos, categorías y escalas y empleos similares a las Fuerzas Armadas. El personal del cuerpo de agrupa en escalas de oficiales, suboficiales y ce cabos y guardias en función del grado educativo exigido y de las facultades profesionales asignadas al conjunto de empleos.</p>

<p>Las formas de evaluar el desempeño son variadas, y cada organización en función de la actividad que realice y los términos alcanzados en la negociación, podrá seleccionar el sistema que más se adapte a sus características y que ya mencionábamos anteriormente en este TFG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. Las técnicas objetivas.</b></li> <li><b>2. Las mediciones subjetivas.</b></li> <li><b>3. La observación.</b></li> <li><b>4. Métodos de investigación basados en el pasado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalas de puntuación</li> <li>• Método de registro de acontecimientos notables o técnica de incidentes críticos</li> <li>• Escalas de calificación</li> <li>• Método de distribución obligatoria o selección forzada</li> </ul> </li> <li><b>5. Método de investigación con base en el futuro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluaciones</li> <li>• Método 360 grados</li> <li>• Administración por objetivos</li> <li>• Entrevistas de retroalimentación.</li> </ul> </li> </ul>	<p>La evaluación del desempeño de los funcionarios públicos se debe realizar a través de procesos en principios de igualdad, objetividad y transparencia. La evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de promoción en la carrera, provisión y mantenimiento de los puestos de trabajo, así como para las retribuciones complementarias vinculadas con el rendimiento. Lo denomina como un “factor de motivación personal y control interno”.</p> <p>El artículo 37 regula las materias objeto de negociación, entre las que se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 37. B: <i>“Retribuciones complementarias de los funcionarios”</i></li> <li>• Artículo 37. C: <i>“Las normas que fijen los criterios generales en materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de los puestos de trabajo y planes e instrumentos de planificación de recursos humanos”</i></li> </ul> <p>Artículo 37. D: <i>“Normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño”</i></p>	<p>Destacan por su importancia los documentos personales de calificación, instrumento a través de cual se evalúa de forma periódica la evaluación de los miembros del cuerpo y en los que habrá de valorar su actitud ante el servicio, competencia y desempeño profesional. Los documentos personales de calificación serán esenciales para determinar su carrera profesional.</p> <p>No obstante, los instrumentos fundamentales utilizados para medir la evaluación del desempeño de los Guardias Civiles, expresados con anterioridad en este TFG son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. Historial profesional individual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de servicios</li> <li>• Colección de informes personales</li> <li>• Expediente académico</li> <li>• Expediente de actitud Psicofísica</li> </ul> </li> <li><b>2. Informe Personal de Calificación del Guardia Civil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias profesionales</li> <li>• Competencias personales</li> <li>• Prestigio profesional</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--

## Parte empírica

### 7- MÉTODO

#### 7.1. Materiales y participantes

La unidad de análisis de esta revisión empírica son entrevistas realizadas a un grupo de Guardias Civiles de entre 25 a 55 años elaboradas a partir instrumentos y bases teóricas expuestas en este TFG para conocer cuál es la diferencia entre los diferentes modelos de evaluación del desempeño utilizados en las organizaciones privadas y en la guardia civil así como para tener una referencia de cuan es el grado de satisfacción con los métodos utilizados en la Guardia Civil.

Se han elaborado un total de 20 entrevistas, 10 de las cuales son a hombres con empleos variados, las otras 10 son realizadas a mujeres, igualmente con distintos empleos dentro del cuerpo. De las 20 entrevistas realizadas, 5 fueron a guardias civiles con cargo de capitán, 10 con cargo de teniente, y el resto a guardias civiles con poca antigüedad en el cuerpo. Los 15 primeros entrevistados llevaban una antigüedad mínima de 20 años dentro del cuerpo.

#### 7.2 Procedimiento

El análisis comenzó con la realización de las entrevistas, ordenando las preguntas concretas que se querían realizar. Para realizar las entrevistas, se analizaron los diferentes conceptos planteados en los apartados anteriores de este TFG para elaborar una entrevista (ver Anexo 1).

Una vez elaborada la entrevista, acudí a la comandancia de la Guardia Civil situada en Casetas, provincia de Zaragoza, para aplicársela a los guardias civiles que accediesen a participar en el estudio. Las entrevistas tuvieron una duración en torno a 10 minutos, en función de la extensión en la respuesta de cada sujeto. Las respuestas fueron registradas mediante transcripción escrita.

Tras las entrevistas, estas fueron transcritas para poder estudiar y valorar la información recogida.

#### 7.3 Análisis

Una vez realizadas las entrevistas se procede a su análisis y comprobar los aspectos comunes en cada una de ellas. Se descartaron aquellas cuestiones que no guardaban relación con este TFG. Después, se trató de unir todos los elementos coincidentes, de tal manera que se relacionar las respuestas con los objetivos del trabajo.

## **8- RESULTADOS**

Los resultados que se muestran a continuación, son un reflejo de todas aquellas cuestiones analizadas a lo largo de este TFG. Por un lado, podemos concluir que el método de evaluación del desempeño utilizado era el adecuado para un 65% de los entrevistados a pesar de que existe un 25% que no conocen dicho método. El grado de satisfacción con el sistema de evaluación utilizado, es satisfactorio de acuerdo con los resultados obtenidos.

No obstante, un 75% de los entrevistados señala que son muchas las diferencias entre los sistemas de evaluación utilizados en la administración pública en comparación con las organizaciones privadas y más concretamente, en la Guardia Civil. Están de acuerdo con que el sistema de evaluación es diferente, pero correcto.

El 85% de los entrevistados señala que la comunicación entre superiores no es fluida, por lo que no existe retroalimentación acerca del desempeño. Esto supone un problema puesto que como hemos analizado a lo largo de este TFG, el desempeño centra sus objetivos en mejorar la calidad del trabajo, conseguir mejores resultados, ayudar a la toma de decisiones y conseguir una correcta comunicación entre trabajadores y superiores.

Como consecuencia de lo anterior, el 85% de los entrevistados señala que no existe la posibilidad de comunicar al superior jerárquico los problemas o propuestas.

A continuación, el 85% de los entrevistados señala que el sistema de acceso no es adecuado. Uno de los pilares fundamentales de la gestión de Recursos Humanos que es la selección, falla, de acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas. Así mismo, los entrevistados señalan que existe una carencia de formación de los superiores encargados de llevar a cabo la evaluación.

El 96% de los entrevistados, consideran que el salario no es proporcional al rendimiento, pero que, no obstante, de evalúa a todos de la misma forma, de acuerdo con el 60% de los entrevistados.

En definitiva, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el problema no sería el sistema actualmente utilizado, sino, por un lado, la falta de formación y especialización de los entrevistadores, y las tremendas diferencias que se utilizan entre los sistemas de las administraciones privadas. La idea sería conseguir una mayor unificación con los criterios de las organizaciones, que se actualizan de acuerdo con las necesidades del mercado actual, siendo correcta su implantación en el ámbito de la administración. No obstante, existen cuerpos que forman parte de la administración pública, que, por su carácter y su estructura, resulta necesario regular, mediante ley, el sistema de evaluación.

En conclusión, deben existir diferentes modelos, sistemas y métodos de evaluación del desempeño, adaptándose a las características de cada cuerpo, administración u organización. Así mediante este TFG hemos podido extraer algunas conclusiones que se detallan a continuación: Antes de evaluar el desempeño de cualquier trabajador, se debe tener en cuenta que todo puesto de trabajo ha de ser definido, mediante la definición del puesto de trabajo. Esto se relaciona con el desempeño en la medida en que nuestro desempeño contextual es superior a lo que en principio se exige para desarrollar el trabajo. En las organizaciones de ámbito privado ocurre con frecuencia que no se definen correctamente los objetivos, dando lugar a un malo desempeño contextual.

Una buena forma de tener acceso a la información del empleado es el expediente personal. En las organizaciones públicas es una técnica base, sobre la que se centra la evaluación del desempeño, concretamente en el cuerpo de la guardia civil. Es el denominado informe personal y las hojas de servicios.

Con el objetivo de evitar problemas derivados de la subjetividad a la hora de evaluar el desempeño se deben contar con personas con formación en el ámbito, así como superar las barreras que obstaculizan una medición correcta. Una evaluación del desempeño fiable debe transmitir confianza y comunicar con claridad sus objetivos. Es muy frecuente que sea el jefe directo el encargo de evaluar el desempeño, en la mayoría de las organizaciones, especialmente públicas y concretamente en la Guardia Civil.

La evaluación del desempeño debe ser recogida en un documento, donde se plasme el desempeño del trabajador de tal forma que se conozcan los resultados. Se debe mostrar no solo aquello que se debe cambiar, sino también cómo hacerlo. Además, han de existir planes de mejora que nos permitan tener una visión global a partir de lo cual, se va a juzgar el desempeño de los trabajadores y se van a establecer criterios de promoción, recompensas, disciplinas...

Una vez evaluado el desempeño, se debe entregar al trabajador un documento resumen o la llamada memoria del periodo evaluado, donde figure su calificación con indicaciones pertinentes sobre qué se espera de esa persona en el futuro.

El plan deberá ser realista, y tendrá que introducir prioridades, enfocarse sobre aquellos factores que están involucrados directamente con el puesto de trabajo al que se refiera.

## Referencias

- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Bernardin, H., & Beatty, R. (1984). *Perfomance Appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent-PWS.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (2004). The concept of organizational citizenship. 13 (6), 238-241.
- Campbell, J. (1990). An overview of the army selection and clasification project. *Personnel Psychology* , 43, 231-239.
- Cardona, P. y. (1999). Evaluacion y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Bussiness Review* , 10-19.
- Chiavenato, L. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Costas Gual, J. (1999). La evaluación del desempeño como motor de mejora continua. *Capital humano* , 16-20.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Florida: Pearson.
- España, G. M. (2011). *Sostenibilidad en movimiento; Memoria de responsabilidad Social Corporativa de GM España*.
- Flippo, E. (1998). *Principios de la Administracion de Personal*. McGraw Hill.
- Fox, S., & Dinur, Y. (1988). Validity of Self- assesment: A field Evaluation. *Personnel Psychology* nº 41 .
- Fuenteteja, J. (2007). El Estatuto Básico del Empleado Público. *Revista de la Administración Pública* . , 457-499.
- Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Apóstrofe.
- Gruys, M., & Sackett, P. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment* , Vol. 11, number 1.
- Hernandez, M. (1997). Estrategia y Control de Gestión. *Revista de minería y Geología* , NP.
- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A Perspective on intuitive judgement and choice. *Nobel prize lecture* , 351-401.
- Kolehmainen, K. (2010). Dynamic strategic performance measurement systems: balancing empowerment and alignment.. *Long Planing*, 43 , 527-554.
- Longo, F. (2006). *Evaluación y Gestión del Rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*. Madrid: Secretaría de presupuestos y gastos.
- Mabe, P., & West, S. (1982). Validity of Self Evaluation of Ability: A Review and Metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, nº 67 .
- MacLeod, B. (2003). Optimal Contracting with Subjetive Evaluation. *American Economic Review* , 216-240.
- Mather, M., & Johnson, K. (2000). Choice-Supportive Source Monitoring: Do Our Decisions Seem Better to Us as We Age? *American Psychological Association* , 596-606.

- Montejo, A. P. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*. . Mexico.
- Murillo, J., & Urbina, O. (2015). *Organización de Empresas: Fundamentos básicos de administración*.
- Nickerson, R. (1998). Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology* , 175-220.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La reinvención del Gobierno*. Barcelona: Paidós.
- Palomar, A. (1995). Planes de empleo y reforma administrativa. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas nº 2* .
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Araces.
- Porter, L., & Hackman, J. (1975). *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of incentives in Firms. *Journal of Economic Literature* , 7-63.
- psychology, S. f. (2004). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Quijano, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: Resultados y desempeños*. Barcelona.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Prentice Hall.
- Salgado, J., & Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administracion Pública del principado de Asturias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 75-91.
- Salgado, J., Moscoso, S., & Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada en la Selección de Personal en la Administracion General del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones* , 107-139.
- Sayles, L. (1989). *Leadership.Managing in Real Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Scheward, Heneman, & Decotiis. (1975). Behaviorally Anchored Scales: A review of the literature. *Personnal Psychology* , 549-562.
- Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review* , 493-513.
- Spector, P. (2006). *Industrial and Organizational Psychology*. Estados Unidos : John Wiley & Sons.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. . *Organizational behavior and human perfomance* , 27-44.
- Straus, G., & Sayles, L. (1981). *Personal y Problemas humanos en la Administración*. Prentice Hall.
- T.A, J., & G.R, J. (1994). Social Context of Perfomance Evaluation Decisions. *Academic Of Management Journal* , 80-105.
- Tiwana, A., Wang, J., Keil, M., & Ahluwalia, P. (2007). The bounded rationality bias in managerial valuation of real options: Theory and evidence from it projects. . *Decision Sciences* , 157-181.
- Villoria, M. (1997). *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. . Tecnos.

Werther W, H. D. (2008). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: University. Ed. Ing.

## Legislación y otras referencias

Ley 42/1999, de 25 de noviembre, de Régimen del Personal del Cuerpo de la Guardia Civil.

La modificación de esta ley que se introduce con la Ley Orgánica 11/2015, de 29 de julio, reguladora de los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil. Se encuentra modificada la ley anterior en la disposición adicional cuarta.

Ley 19/2014, de 28 de noviembre, de Régimen de Personal de la Guardia Civil.

Orden PRE/26/2015, de 17 de febrero, por la que se establece el modelo y las normas reguladoras del Informe Personal de Calificación del Guardia Civil.

C. Colectivo. Convenio Colectivo de Empresa de GENERAL MOTORS ESPAÑA, S.L.U. de Zaragoza

