

Aquest document presenta els resultats dels treballs duts a terme amb l'ajut a la recerca que va atorgar l'Escola d'Administració Pública de Catalunya en la convocatòria 2010

# Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

---

*Anàlisi de resultats de l'avaluació de l'empleat/da per a la distribució del complement de la productivitat 2010 i propostes de millora*

*Cristina Fumadó, Sílvia Martínez, Jordi Navarro i Juliana Vilert*

---



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconegui explícitament els autors i les autores, i l'Escola d'Administració Pública com a editora de la publicació.

## ***ABSTRACT***

---

L'estudi que es presenta té dos objectius principals, d'una banda, aportar propostes concretes, susceptibles de ser implementades en l'actual context normatiu, per a millorar el sistema de valoració per a la distribució del complement de la productivitat a la Generalitat de Catalunya. Les propostes es deriven de la combinació de la reflexió teòrica i de l'anàlisi dels resultats de la implantació del nou model a l'any 2009 i 2010. D'altra banda també s'aporten noves perspectives i propostes sobre l'avaluació de l'acompliment, a valorar a l'hora de regular i establir un model de gestió de l'acompliment a la normativa catalana.

En primer lloc es duu a terme una anàlisi del marc conceptual i normatiu sobre l'avaluació de l'acompliment en les administracions públiques, al llarg de la qual es va exposant el marc de referència i les premisses del model en el que es situaran les propostes. En segon lloc hi ha un ampli capítol amb l'explotació estadística i l'anàlisi empírica de les dades obtingudes amb l'aplicació de l'avaluació de l'empleat de l'any 2010, amb les oportunes comparacions amb l'any 2009. Finalment s'exposen unes conclusions genèriques i una síntesi de les propostes que s'hauran anat expressant al llarg del text. Les propostes es diferencien en dos subapartats: en primer lloc les propostes de millora del sistema de valoració per a la distribució del complement de productivitat i en segon lloc les relatives a un sistema de gestió de l'acompliment.

La idea principal és plantejar un canvi de perspectiva sobre l'avaluació de l'acompliment en el sentit d'entendre-la com una peça més d'un sistema integrat en que l'objecte ha de ser l'acompliment mateix i l'objectiu la seva millora.

# ÍNDIX

---

1. Introducció	Pàg. 05
2. Marc conceptual i normatiu. Anàlisi i propostes	Pàg. 10
2.1 Antecedents i consideracions prèvies	Pàg. 10
2.2 La perspectiva: de l'avaluació a la gestió de l'acompliment	Pàg. 11
2.3 El model: la gestió de la qualitat	Pàg. 14
2.4 Obstacles institucionals	Pàg. 23
2.5 Condicions necessàries	Pàg. 25
3. Metodologia	Pàg. 26
3.1 Població	Pàg. 26
3.2 Materials i instruments	Pàg. 26
3.3 Procediment	Pàg. 28
3.4 Anàlisi estadística	Pàg. 29
4. Resultats	Pàg. 31
4.1 Estudi descriptiu 2010 i comparativa 2009-2010	Pàg. 31
4.1.1 Perfil de persones avaluades	Pàg. 31
4.1.2 Avaluacions realitzades	Pàg. 32
4.1.3 Comportament del personal davant l'Acta de valoració	Pàg. 33
4.1.4 Anàlisi del resultat de l'avaluació	Pàg. 38
4.1.5 Anàlisi de les puntuacions	Pàg. 41
4.2 Anàlisi de les actes dels llocs de comandament	Pàg. 46
4.2.1 Comportament dels empleats en llocs de comandament	Pàg. 46
4.2.2 Anàlisi del resultat de l'avaluació	Pàg. 47
4.2.3 Anàlisi de les puntuacions	Pàg. 47
4.3 Estudis comparatius dels instruments d'avaluació	Pàg. 50
4.3.1 Estudide la distribució de les puntuacions	Pàg. 50
4.3.2 Estudi de la correlació entre instruments	Pàg. 52
4.4 Anàlisi Qualitativa	Pàg. 53
4.4.1 Estudi descriptiu del grau d'acord	Pàg. 54
4.4.2 Estudi descriptiu de les Actes amb Observacions	Pàg. 57
4.4.3 Anàlisi qualitativa de les Observacions	Pàg. 64
5. Conclusions	Pàg. 70
6. Síntesi de les propostes	Pàg. 72

7. Bibliografia Pàg. 76

8. Annexos Pàg. 79

- 8.1 Annex 1: Acta de Llocs base
- 8.2 Annex 2: Acta de llocs de comandament
- 8.3 Annex 3: Anàlisi descriptiva 2010 i comparació 2009-2010
- 8.4 Annex 4: Anàlisi descriptiva dels llocs de comandament
- 8.5 Annex 5: Anàlisi qualitativa
- 8.6 Annex 6: Qüestionari per a l'avaluació qualitativa del procés

---

*“Abordar l'avaluació com una mesura aïllada no respon a cap lògica (...). Fins i tot és difícil concebre'n el seu sentit si està aïllada de la resta de les polítiques organitzatives, especialment les de recursos humans”*

---

Losada i Xirau, 1995

# 1. INTRODUCCIÓ

---

L'avaluació del nivell de contribució del personal que treballa a les administracions públiques als resultats, així com de la seva conducta professional és una de les grans assignatures pendents de la gestió dels recursos humans (en endavant RH) en les administracions públiques. Informes sobre competitivitat o sobre nivells de productivitat del sector públic no fan més que posar l'accent en la necessitat d'avaluar l'acompliment dels treballadors i treballadores com a element clau per a la millora.

La recent normativa bàsica en matèria de funció pública, l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic de 12 d'abril de 2007 (en endavant EBEP) estableix com a preceptiva per a totes les administracions públiques l'avaluació del personal i vincula els resultats d'aquesta avaluació a la carrera professional, a la provisió dels llocs de treball, al manteniment dels llocs de treball obtinguts per concurs, a la formació i a la determinació de les retribucions complementàries.

En aquest sentit, l'EBEP planteja un nou escenari en el qual l'avaluació ha de jugar un paper destacat en la configuració d'una nova manera d'entendre la gestió dels RH. Així doncs, introduir l'avaluació del rendiment i del comportament de les persones que treballen a l'administració, ha de ser un dels reptes que haurem d'afrontar en aquests propers anys. De fet, a banda dels objectius directes per a la gestió dels RH, la introducció de l'avaluació de l'acompliment, té una sèrie d'efectes indirectes tant o més importants com són: un canvi de cultura organitzativa, la millora de la comunicació interna i la potenciació dels rols directius o de comandament.

No obstant això, no és aconsellable actuar proposant sistemes d'avaluació de l'acompliment per pressió normativa o per isomorfisme amb altres organitzacions (Miquel Salvador, 2008), sovint de característiques poc assimilables a les de les administracions públiques. D'altra banda, tampoc no es pot introduir l'avaluació de l'acompliment deslligada de la resta dels subsistemes de gestió de RH. Per aquest motiu caldrà fer-ho en el marc d'una nova configuració normativa que permeti relacionar-ne els resultats a la carrera professional, la formació i/o la retribució, per exemple. Ara bé, aquesta no pot ser la coartada per a demorar eternament la introducció d'elements avaluatius sobre les persones, que ja són possibles en el nostre context legal. És necessari explorar quines oportunitats ofereix l'actual configuració normativa i institucional de la "funció pública", per a introduir elements de canvi que puguin esdevenir autèntiques palanques de transformació per quan sigui possible un sistema integrat de gestió de RH, en el qual l'avaluació de l'acompliment de les persones que conformen la funció pública no en constitueixi un element aïllat.

En nombroses anàlisis s'ha fet palesa la dificultat d'encaix de l'avaluació de l'acompliment amb la institució "funció pública" (entre els que destaquen els de Ramió i Salvador, 2005; Miquel Salvador, 2006; Dubin i Salvador, 2008, per exemple). La idea d'igualtat, entesa sovint en termes d'homogeneïtat; el control jeràrquic; i la prioritat dels criteris individuals de cada empleat/da en relació als criteris de l'organització, són exemples dels elements que poden entrar en conflicte amb la introducció d'aquests sistemes. D'altra banda també s'ha posat un especial èmfasi en la necessitat d'introduir la direcció per objectius i/o per valors, així com el necessari enfortiment de la funció directiva i de comandament en la gestió pública, com a condicions prèvies a la introducció de sistemes d'avaluació que tinguin conseqüències retributives o de carrera professional.

Per tots aquests motius, l'any 2009 a la Generalitat de Catalunya es va entendre necessari, com a exercici previ a la proposta d'un sistema d'avaluació de l'acompliment, identificar les oportunitats que el sistema actual ofereix per a introduir la cultura de l'avaluació, reforçar les habilitats relacionades amb aquesta activitat, en especial de les persones que exerceixen comandament, i facilitar elements de procés.

En coherència amb aquest plantejament es va apostar per incidir en l'únic supòsit en que la normativa actual "obliga" a l'avaluació, que és en ocasió d'establir la distribució del complement de productivitat. D'altra banda, aquest complement també és l'única possibilitat de retribució variable en la nostra normativa<sup>1</sup>. És una obvietat dir que la distribució d'aquest complement al llarg del temps s'ha acabat generalitzant en la seva aplicació dotant-lo d'un caràcter periòdic i fix en la seva quantia, amb la qual cosa ha derivat en uns efectes únicament retributius, oblidant la seva important funció incentivadora.

Per aquest motiu, es va revisar el sistema d'avaluació del complement de productivitat amb un triple objectiu: el d'assolir un sistema més objectiu, homogeni i transparent; en segon lloc, reforçar el rol del comandament, afavorint el necessari intercanvi entre el/la treballador/a i el/la cap; i sensibilitzar sobre la necessitat d'avaluar i ser avaluats. Així doncs, es van introduir diversos canvis en les normes i directrius que dicta el Govern per a la seva aplicació concreta. En aquest sentit, el 14 de juliol de 2009 el Govern de la Generalitat va aprovar l'acord de Govern amb les normes d'aplicació i de distribució del complement de productivitat per a l'exercici del mateix any que incorporava com a principals novetats:

- Definició dels conceptes a avaluar que estableix el Decret legislatiu 1/1997, en el seu article 103.1.c) és a dir, l'especial rendiment, l'activitat extraordinària i l'interès o la iniciativa amb què el funcionari o funcionària desenvolupa el seu treball. També es va sistematitzar l'acta de valoració individual amb una relació dels comportaments a valorar per a cadascun dels conceptes.
- Incorporació de l'autoavaluació. Amb aquest element es pretenia sensibilitzar a tot el personal sobre la necessitat de l'avaluació i de la coresponsabilitat d'empleats/des i organització en el desenvolupament professional i la millora contínua. Per tant, en el sistema que s'establí, era el propi personal qui procedia a fer l'autoavaluació; i, posteriorment, el superior jeràrquic formalitzava l'apartat d'avaluació individual atorgant les puntuacions corresponents a cadascun d'aquests factors.
- Possibilitat de l'avaluació conjunta. Així mateix, una segona opció d'avaluació de l'activitat desenvolupada consistia en que el/la superior jeràrquic/a i l'empleat/da podien acordar fer aquesta avaluació de manera conjunta.
- Gestió telemàtica del procés. Per tal d'optimitzar el sistema i aportar més transparència es va incorporar en el portal de l'empleat un nou servei: Avaluació

---

<sup>1</sup>El Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública, en el seu article 103.1.c). regula el complement de productivitat.



de l'empleat (personal d'administració i tècnic). D'aquesta manera, el procés d'avaluació es podia gestionar de manera telemàtica i el personal podia, en tot moment, conèixer l'estat de la seva avaluació.

Els canvis que va comportar l'aplicació d'aquest nou sistema imposaven la necessitat de projectar un estudi exploratori sobre el comportament dels agents directament implicats en la seva valoració: els empleats i les empleades, i els seus/les seves superiors jeràrquics/ques; així com també envers els resultats que es deriven de la formalització de les actes de valoració.

Amb aquesta finalitat, es va dur a terme un estudi dissenyat amb l'objectiu d'analitzar determinades variables descriptives relatives a la població de l'àmbit subjectiu d'aplicació del complement (personal d'administració i tècnic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya) i d'estudiar les diverses variables de resultat de l'acta (puntuacions totals i en cadascun dels factors de valoració de l'acta, i grau de productivitat assolit). Així mateix, també es va estudiar la relació o covariació entre aquestes i d'altres variables, pel que es van realitzar múltiples comparacions entre diferents subgrups de resultats, configurats en base a diferents variables criteri, a fi de respondre a alguns objectius dels específics de treball.

Per a l'exercici 2010, i a partir dels resultats de l'estudi esmentat (que es poden veure publicats al lloc web del Departament de Governació i Administracions Públiques, àmbit d'actuació Funció Pública, espai de Publicacions, Informes i Estudis<sup>2</sup>), i perseverant amb l'objectiu inicial d'instaurar progressivament l'hàbit de l'avaluació en les unitats dels departaments de la Generalitat de Catalunya, es va considerar convenient mantenir el sistema proposat, però avançar un pas més assenyalant el caràcter estratègic dels llocs de comandament. Per aquest motiu l'Acord de Govern de 22 de juny de 2010, pel qual s'aproven les normes d'aplicació i de distribució del complement de productivitat, obeint a la necessitat d'avançar en el reconeixement de les exigències més específiques que implica l'exercici dels llocs amb comandament, va introduir una acta diferenciada per a les persones que ocupen llocs de comandament a la nostra administració.

En concret es va interpretar l'article 103.1 c) del decret legislatiu 1/1997 en el sentit que s'expressava en l'exposició de motius de l'Acord. S'assumia que la percepció del complement de productivitat ve determinada per la valoració de dos aspectes intrínsecs al concepte d'acompliment; d'una banda, el resultat del treball que es desenvolupa, que deriva de l'especial rendiment i l'activitat extraordinària, i de l'altra, la conducta professional que es vincula amb l'interès o la iniciativa amb què s'exerceixen les tasques assignades. Per tant, i com a conseqüència, aquestes dues qüestions s'han d'objectivar de forma diferenciada en funció de les característiques del lloc que s'ocupi i dels elements que es consideri més rellevants avaluar. En aquest sentit, el paper rellevant de les persones que ocupen la línia de comandament en l'assoliment de majors cotes de productivitat, i en el seu paper de garants d'una determinada actitud en el treball, justifiquen la importància d'avaluar la capacitat per dirigir i desenvolupar a les

---

<sup>2</sup><http://www20.gencat.cat/portal/site/governacio/menuitem.c69dfb9d746aa11f8e629e30b0c0e1a0/?vgnextoid=fd72829f1bcaf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=fd72829f1bcaf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

persones, la capacitat de gestionar el canvi i la capacitat per comunicar de forma efectiva conceptes que, tot i ajustar-se als diferents factors legals que determinen la percepció del complement de productivitat, no es corresponen exactament amb els que són objecte de valoració per a les persones que no exerceixen aquestes funcions.

D'altra banda, de l'estudi esmentat anteriorment, se'n desprenien algunes conclusions que requerien d'una anàlisi més detallada per poder facilitar la presa de decisions en la matèria. En primer lloc, una de les febleses que es va evidenciar va ser que, en termes generals, no s'havien explotat les possibilitats que el sistema ofereix per a afavorir la comunicació del personal amb els seus/les seves caps. En segon lloc, es va poder comprovar l'elevada limitació de l'escala de puntuacions de només cinc punts i, en tercer lloc, es va observar que d'algunes de les significacions estadístiques detectades, se'n derivaven diverses hipòtesis que caldria explorar en detall, per poder extreure'n conclusions causals o explicatives.

Per tot el que s'ha esmentat, es planteja el projecte actual que té com a objectius principals els següents:

1. Aprofundir en l'anàlisi del marc conceptual i normatiu sobre l'avaluació de l'acompliment en les administracions públiques amb l'objectiu d'avançar en el disseny de propostes de futur.
2. Dur a terme una anàlisi de les dades empíriques recollides a partir de l'aplicació del sistema de valoració per a la distribució del complement de productivitat 2010 i comparar-les amb el 2009. Amb els següents subobjectius<sup>3</sup>:
  - 2.1. Analitzar el comportament de les persones que ocupen llocs de comandament en la seva autoavaluació, tenint en compte que aquesta es duu a terme sobre competències relatives a la seva capacitat per dirigir i desenvolupar a les persones, la capacitat de gestió del canvi i la capacitat per comunicar de forma efectiva. També es compararan amb els resultats de l'avaluació dels/les seus/ves caps.
  - 2.2. Analitzar la validesa de constructe de la interpretació diferenciada dels factors legalment establerts pels llocs de comandament.
  - 2.3. Dur a terme una anàlisi quantitativa i qualitativa sobre les actes que comptaven amb al·legacions i/o observacions per part d'algun dels actors del procés.<sup>4</sup>
  - 2.4. Dur a terme anàlisis específiques per a estudiar la possible relació entre les variables estudiades (antiguitat, vincle de servei, grup de titulació, tipus de lloc

---

<sup>3</sup>Per l'accés a les dades de l'aplicació de l'avaluació de l'empleat es comptava amb l'autorització de la Secretària d'Administració i Funció Pública. Les dades s'han tractat a efectes estadístics i per tant de forma anònima, d'acord amb la llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.

<sup>4</sup>En la presentació del projecte de recerca i en la sol·licitud de pròrroga posterior es tenia com a objectiu completar l'anàlisi qualitativa amb una entrevista inicialment, i amb un qüestionari posteriorment, adreçat a persones que haguessin optat per a dur a terme observacions qualitatives a les actes. Ara bé, qüestions d'oportunitat relatives als canvis de responsabilitat en la gestió d'equips; canvis en l'àmbit de competència dels departaments i, per tant de les estructures departamentals; i canvis en el plantejament de l'Acord d'Avaluació per a la distribució del complement de productivitat 2011, han fet reconsiderar aquesta qüestió. No obstant es mostra en l'annex 6 el model de qüestionari dissenyat per tal que pugui ser utilitzat en exercicis posteriors.

ocupat, etc.) amb els resultats de l'autoavaluació i l'avaluació duta a terme pels/per les caps.

Tot amb els objectius finals de:

- a. Aportar propostes concretes de futur susceptibles de ser implementades en l'actual context normatiu millorant el sistema de valoració per a la distribució del complement de la productivitat.
- b. Aportar noves perspectives i propostes a valorar en el moment de desenvolupar normativa que reguli un sistema integrat de gestió dels RH.

L'informe que es presenta seguirà l'estructurà següent. En primer lloc es durà a terme una anàlisi del marc conceptual i normatiu al llarg de la qual s'anirà exposant el marc de referència i les premisses del model en el que es situen les propostes. En segon lloc hi ha un ampli capítol amb l'explotació estadística i l'anàlisi empírica de les dades obtingudes amb l'aplicació de l'avaluació de l'empleat de l'any 2010, amb les oportunes comparacions amb l'any 2009. Al llarg dels diferents apartats de l'anàlisi s'aniran destacant els resultats més rellevants. Finalment s'exposaran unes conclusions genèriques i una síntesi de les propostes que s'hauran anat expressant al llarg del text. Les propostes es diferenciarien en dos subapartats. En primer lloc les propostes de millora del sistema de valoració per a la distribució del complement de productivitat, a partir de la combinació de la reflexió teòrica i de l'anàlisi de resultats i, en segon lloc les propostes a tenir en compte a l'hora de regular i establir un model de gestió de l'acompliment a la normativa catalana.

## 2. MARC CONCEPTUAL I NORMATIU. Anàlisi i propostes

---

### 2.1 ANTECEDENTS I CONSIDERACIONS PRÈVIES.

Els treballs i debats ocasionats com a conseqüència de la comesa de la comissió dels experts que havien d'elaborar l'informe previ a la redacció de l'EBEP i la posterior aprovació i publicació de la nova norma estatal, van tenir com a conseqüència que proliferessin les recopilacions d'estudis anteriors i se'n fessin de nous sobre l'avaluació de l'acompliment, entre la resta de qüestions que s'abordaven en la nova norma. D'aquesta matèria se n'han fet nombroses publicacions en els darrers quatre anys. De fet una de les conclusions de l'informe d'experts (Ministerio de AAPP, 2005), la redacció del qual va ser dirigida per Sanchez Morón, identificava l'avaluació de l'acompliment com un dels elements indispensables per a la modernització de la carrera administrativa que havia de superar mecanismes molt arrelats com la promoció per antiguitat, entre d'altres. Pràcticament simultàniament en el temps, el Llibre Blanc de la Funció Pública (Generalitat de Catalunya, 2005) dedicava un capítol sencer a aquesta qüestió i vinculava els resultats de l'avaluació al desenvolupament professional, a la carrera professional, a la provisió i a les retribucions. En concret 7 de les 88 recomanacions del Llibre Blanc per a la configuració d'un nou sistema de funció pública per Catalunya, estaven centrades en l'avaluació.

La preocupació però, per a aquesta qüestió venia ja de temps enrere donant-se en la majoria de processos de reforma de l'ocupació pública endegats arreu en les darreres dècades, sobretot aquelles ubicades en el marc del conegut com a paradigma de la Nova Gestió Pública. Per l'OCDE l'avaluació de l'acompliment es planteja com una conseqüència necessària d'instaurar nous sistemes de gestió dels RH a les administracions públiques (OCDE, 1991). En documents posteriors de la mateixa OCDE es continua insistint en la necessitat de l'avaluació del nivell de contribució de les persones a l'assoliment dels resultats de les diferents organitzacions públiques malgrat s'hi incorporen una sèrie de reflexions a partir de l'anàlisi d'algunes experiències (OCDE, 2005). Les Nacions Unides, a l'any 2005 i en un informe sobre la gestió dels RH a les administracions públiques, també parlava de forma destacada de l'avaluació de l'acompliment laboral. A EEUU ja des dels anys 60 s'incorpora aquesta pràctica en la gestió dels RH quan es comença a incorporar la visió de negoci eficientista a les administracions públiques. A altres països de l'entorn europeu, la influència americana és òbvia però s'hi incorpora amb una visió més orientada al desenvolupament de les persones, per tant ofereix algunes adaptacions pel què fa als objectius i en alguns aspectes de la seva implantació (Ángel, A., Dubin, K. Salvadors, S., Simon, C, 2008). No obstant, malgrat es poden trobar iniciatives concretes, la majoria tenen un abast molt limitat més enllà dels aspectes formals o simbòlics, sent molt poc freqüent la seva consolidació efectiva (Ramió i Salvador, 2007).

D'aquests treballs i experiències n'hem obtingut no poques respostes, sobretot pel què fa a interrogants sobre aspectes tècnics i formals que no cal menystenir. Enfocaments neoinstitucionalistes suggereixen però, que la manca d'efectivitat de les poques

experiències que s'han dut a terme es deuen sobretot a que han obeït a plantejaments micro (les variables a mesurar, els instruments de mesura, les conseqüències dels resultats, etc.), sense prestar atenció suficient al context cultural, polític i organitzatiu on s'ubiquen aquestes experiències. (Dubin i Salvador, 2008).

El plantejament d'aquest treball no és oferir noves alternatives als principals interrogants sobre qüestions procedimentals sinó identificar els elements bàsics de consens que ens permetin ja construir les bases d'un model plausible en el nostre context. Pensem que ja tenim prou veus expertes que han centrat aquestes qüestions i que el que ens pertoca ara és avançar en aquestes qüestions més tècniques adequant-les a la nostra realitat, a partir d'anàlisi empíriques sobre experiències avaluadores dutes a terme en el nostre context.

D'altra banda, pensem que cal incorporar les reflexions de l'enfocament neoinstitucionalista abans citat; aquesta perspectiva més holística suggereix que cal prestar atenció amb el mateix nivell d'importància que a les qüestions de procediment a la institució on s'ha de desenvolupar. Entenent per "institució" al conjunt de valors, normes, regles, rutines i processos que estructurin les relacions entre els agents implicats (March y Olsen, 1989; Thelen y Steinmo, 1992, citats a Dubin i Salvador, 2008).

Ara bé, el que pretenem és ubicar unes i altres qüestions sota una perspectiva diferent que situï el rendiment (i com a objectiu la seva millora) en el centre de l'anàlisi i no tant l'avaluació del mateix. L'informe de l'OCDE, 2005 ja suggereix aquest canvi de perspectiva, tal com cita Longo, 2006.

---

*"Els sistemes de gestió del rendiment han evolucionat. Fa deu o quinze anys, els països més avançats en aquest camp intentaven implementar una aproximació científica a la gestió del rendiment individual del personal, amb detallats i científics sistemes de classificació orientats, la majoria de les vegades, a la medició d'allò produït. Avui les avaluacions tendeixen a confiar més en la valoració de metes prèviament identificades i en el diàleg amb els directius de línea, que en indicadors estrictament quantificables"*

---

OCDE, 2005

## 2.2 LA PERSPECTIVA: DE L'AVALUACIÓ A LA GESTIÓ DE L'ACOMPLIMENT.

Podríem ocupar aquest capítol amb una llarga relació sobre definicions proposades als termes "avaluació" i "acompliment". De fet gairebé la totalitat dels estudis, articles o ponències sobre aquesta qüestió comencen intentant oferir i concretar una definició d'aquests termes per articular després tota l'anàlisi o proposta que se'n derivi. Poc

podríem aportar a allò que podem trobar excel·lentment exposat en Quijano, 1997, Gorriti, 2007, López Basterra, 2007 i Ángel, A., Dubin, K. Salvadors, S., Simon, C, 2008 per exemple, escrits on es recullen diferents aportacions històriques i recents, provinents de la psicologia de les organitzacions fonamentalment, sobre els conceptes esmentats.

D'altra banda, a més de quatre anys de la publicació de l'EBEP, ja sabem a través de diversos treballs i anàlisis d'experiències el *què podem i hauríem d'avaluar; com ho podem fer i per part de qui* és més adequat que es dugui a terme l'avaluació, no obstant, salvant qualsevol pretensió de simplificació de la qüestió, considerem que aquestes són qüestions tècniques abordables ara mateix i en el nostre context amb força rigor. També d'aquestes aportacions hem pogut identificar *quins possibles efectes* ha de tenir el resultat de l'avaluació de l'acompliment, i amb *quines dificultats* ens podem trobar a l'hora d'implementar-ho com a procediment.

Pensem però, que hem arribat a un punt que ens hem deixat distreure per les dificultats tècniques i els obstacles organitzatius. S'han fet propostes sofisticades sobre el concepte, sobre el procediment i sobre els instruments i sofisticades reflexions sobre les resistències organitzatives. Ara bé, des del nostre punt de vista ens sembla que estem en un punt on *"el bosc no ens deixa veure els arbres"*.

Punt de partida. Les nostres organitzacions han d'assolir un major nivell de "productivitat": això podríem traduir-ho en que és necessari "assolir els objectius de servei públic amb el màxim nivell de qualitat i satisfacció de la ciutadania; amb el màxim nivell d'eficàcia, i el consum mínim necessari de recursos econòmics i de temps". L'avaluació de l'acompliment és una eina més al servei d'aquest objectiu, i ha de tenir la seva principal incidència en la contribució que les persones de l'organització aporten a l'assoliment de l'objectiu general. L'avaluació per sí sola no té sentit, l'hem d'inserir en un sistema en què l'objectiu sigui "la gestió de l'acompliment" per a conduir-lo a la millora contínua. L'avaluació té com a objectiu monitoritzar la progressió o retrocés de l'acompliment de les persones en els termes que s'hagi previst per tal de donar elements per a planificar estratègies que ens permetin modificar, corregir una tendència negativa, potenciar una tendència de manteniment o incentivar una tendència de progressió.

### *Destaquem:*

*L'avaluació per sí sola no té sentit, l'hem d'inserir en un sistema en què l'objectiu sigui "la gestió de l'acompliment" per a conduir-lo a la millora contínua. L'avaluació té com a objectiu monitoritzar la progressió o retrocés de l'acompliment de les persones en els termes que s'hagi previst per tal de donar elements per a planificar estratègies que ens permetin modificar, corregir una tendència negativa, potenciar una tendència de manteniment o incentivar una tendència de progressió.*



El risc. Centrar-nos en l'avaluació, en la cerca de l'instrument perfecte i de la mesura exacta; en la detecció de les variables irrefutables a avaluar; en el disseny del procediment òptim, per exemple, pot abocar-nos amb molta probabilitat acabarem a disposar d'un "nou artefacte burocràtic a administrar de forma rutinària" (Longo, 2006)

Elements crítics. Posar l'atenció en la gestió de l'acompliment implica que allò que s'ha esmentat en ocasions com a efectes secundaris desitjables de l'avaluació de l'acompliment -millora de la comunicació interna; introducció de la planificació en l'activitat de les unitats i l'enfortiment de les competències dels comandaments i la funció directiva, entre d'altres-, passen a ser les condicions necessàries sobre les que incidir.

No és nou el què diem, de fet nombrosos estudis de forma més o menys intencional utilitzen l'expressió "gestió de l'acompliment" més que el d'"avaluació de l'acompliment". L'objectiu organitzatiu que s'imposa a les pràctiques de gestió dels RH actuals en les administracions públiques és precisament la millora de l'acompliment, en el sentit d'assolir amb la màxima qualitat allò que dóna sentit a aquestes mateixes pràctiques tenint en compte criteris de temps i recursos. Amb la qual cosa l'avaluació de l'acompliment no és més que una peça d'un sistema que la comprèn. Ens sembla que aquest és un element conceptual que no pot decaure de la normativa. El desenvolupament legal de l'EBEP ha d'explicitar que el que s'imposa és la gestió de l'acompliment i que aquest es pot dur a terme a partir de diverses estratègies per a les quals serà imprescindible comptar amb un procediment que ens permeti monitoritzar els canvis que es donin com a conseqüència de les mateixes. Aquest procediment és l'avaluació de l'acompliment.

El marc normatiu ho permet, recordem que l'EBEP estableix que "...L'avaluació de l'acompliment és el procediment mitjançant el qual es mesura i valora la conducta professional i el rendiment o l'assoliment de resultats." (article 20.1) i a l'establir les condicions a aquest procediment diu: "Els sistemes d'avaluació de l'acompliment s'adequaran, en tot cas, a criteris de transparència, objectivitat, imparcialitat i no discriminació..". (article 20.2). Per tant podríem dir que, en termes de l'EBEP, l'avaluació de l'acompliment és:

*Un procediment per a mesurar i valorar la conducta professional i el rendiment o l'assoliment de resultats que es situa com una peça dins d'uns "sistemes" que els comprenen que han de complir una sèrie de criteris en la seva implementació.*

### *Destaquem:*

*Allò estratègic per a la nova gestió dels RH, allò que implica realment un canvi de paradigma, és que un dels propòsits de la mateixa ha de ser la gestió (entesa aquesta en el seu sentit més ampli, que implica les accions d'analitzar, planificar, executar, controlar i avaluar) del nivell de contribució de cadascuna de les persones als objectius de l'organització, tant a nivell de resultats com d'estils de relació d'aquesta amb el seu entorn, amb l'objectiu de promoure'l, potenciar-lo i conduir-lo a l'excel·lència.*

Aquests sistemes més comprensius haurien de definir-se com els “sistemes de gestió de l'acompliment” que tenen com a objectiu el progrés del mateix i que entre d'altres elements compten amb un procediment per mesurar l'evolució d'aquesta variable.

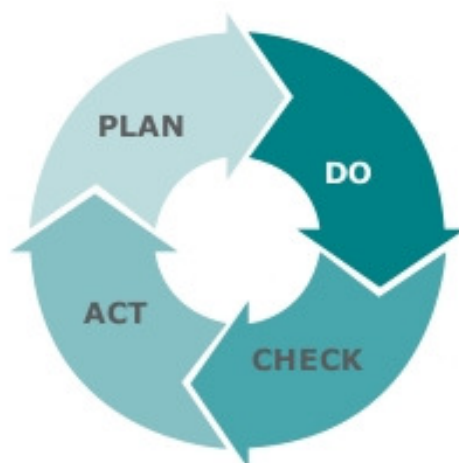
Sobre la diferència entre la gestió del rendiment (*performance management*) i l'avaluació del rendiment (*performance appraisal*) ja ens advertia Francisco Longo al 2006, abans de la publicació de l'EBEP, citant a Spencer i Spencer(1994), que resumien la idea dient que allò que compta és el rendiment de les persones i no tant la forma de mesurar-lo. És estrany constatar que nombrosos dels estudis posteriors, i no cal dir de les experiències pràctiques proposades, semblen oblidar aquesta premissa tan òbvia. Allò estratègic per a la nova gestió dels RH, allò que implica realment un canvi de paradigma és que un dels propòsits de la mateixa ha ser la gestió (entesa aquesta en el seu sentit més ampli que implica les accions d'analitzar, planificar, executar, controlar i avaluar) del nivell de contribució de cadascuna de les persones als objectius de l'organització, tant a nivell de resultats com d'estils de relació d'aquesta amb el seu entorn, amb l'objectiu de promoure'l, potenciar-lo i conduir-lo a l'excel·lència.

Segurament, un cop assumida aquesta idea la resposta a les preguntes que abans esmentàvem prenen un altre sentit. Definirem el què, el com, per part de qui i amb quines conseqüències en funció que la resposta ens ajudi a contribuir a aquest objectiu final, òbviament oferint totes les garanties sobre la integritat del sistema i sota el marc de la bona praxi en el context de la gestió de persones

D'això se'n deriva una altra conseqüència, entenem nosaltres que també transcendental, i que forma part necessària del nou paradigma, i no és una altra que les polítiques de personal, i per tant les pràctiques que es dugui a terme en gestió de RH, també hauran de ser avalades sota aquesta perspectiva. El sistema de gestió de persones i les pràctiques que se'n derivin només tindran sentit en la mesura que tinguin efectes sobre l'actuació del personal per tal que el conjunt de l'organització avanci i progressi en l'acompliment dels seus objectius.

### 2.3 EL MODEL: LA GESTIÓ DE LA QUALITAT

Un cop arribats a aquets punt i assumit que l'objectiu és de la millora contínua de l'acompliment de les persones al servei de l'organització, proposem que el model es fonamenti precisament amb la seqüència cíclica proposada per un dels models més plausibles dels sistemes de qualitat en les organitzacions, conegut com el cicle de millora



contínua de *Demming*, també identificat com el cicle PDCA: Planificar (*Plan*)-Executar (*Do*)-Avaluar (*Check*)-Actuar (*Act*) amb les òbvies adaptacions a la idiosincràsia dels sistemes de gestió dels RH.

Com el seu nom indica, consisteix a quatre etapes que cal fer de manera successiva i en un cert ordre, de manera que cadascuna d'elles té una anterior i una posterior. Aquest cicle no s'acaba sinó que cal seguir-lo indefinidament. Les



actuacions aplicades al què ens ocupa són les següents:

**PLANIFICA:** Direcció estratègica: connectada amb la Missió i Valors  
Direcció per objectius: establiments dels resultats a obtenir  
Direcció per valors: establiment de la conducta professional esperada

**EXECUTA:** Direcció operativa:  
Comunicació interna dels objectius i conductes esperades  
Seguiment i estratègies correctives i de desenvolupament de l'equip  
Motivació i gestió del compromís

**AVALUA:** Direcció operativa:  
Verifica i registra resultats  
Registra i categoritza conducta professional  
Dona feedback

**ACTUA:** Direcció operativa:  
Gestiona la compensació  
Revisa resultats en termes globals d'acompliment  
Revisa procediment- estratègies preventives i correctives

**P**LANIFICA: Direcció estratègica: connectada amb la Missió i Valors  
Direcció per objectius: establiments dels resultats a obtenir  
Direcció per valors: establiment de la conducta esperada

**Planificar- Què és el que s'ha d'avaluar?:** Aquesta fase haurà de determinar quins elements permeten avaluar el progrés en l'acompliment del personal de l'organització. Quin ha de ser l'objecte de l'avaluació.

Si identifiquem els elements de consens entre les veus especialitzades podem afirmar que l'objecte de l'avaluació han de ser les conductes emeses (o les no emeses) per les persones en un context laboral concret, que han estat prèviament considerades rellevants per aquella organització concreta. La mesura de l'avaluació pot ser de freqüència d'aquestes conductes o del nivell d'ajust a l'estàndard prèviament establert com a objectiu. En conseqüència s'imposen dues condicions: que siguin conductes directament observables i que se'n puguin establir escales de freqüències o d'execució, és a dir que siguin mesurables. Ara bé, també hi ha una altra condició important a tenir en compte i és que siguin conductes conegudes prèviament pel treballador i que siguin possibles en aquell context laboral i temporal. Altres aportacions introdueixen elements com les conductes antiproductives, o fan referència a la diferència conceptual sobre l'acompliment contextual i el de tasca (Gorriti, López Basterra, 2007)

En aquest sentit les recomanacions van en la línia de distingir a l'hora de definir l'objecte d'avaluació entre dos elements. D'una banda, les competències amb què els empleats/des desenvolupen les tasques i activitats pròpies del seu lloc de treball i que

haurien d'estar relacionades en la descripció de lloc de treball, conegut com l'acompliment de tasca definit per Borman, Penner, Allen i Motodwidlo, 2001.

D'altra banda, segons alguns autors, caldria recollir també, elements vinculats al conegut com a compliment contextual (Borman y Motodwidlo, 1993) i que té a veure amb aquells factors individuals que afavoreixen un adequat compliment de tasca personal però també en altres membres de l'organització i fan referència a les conductes relatives a oferir i prestar suport als altres; al compromís en la representació institucional i en la millora de l'organització i amb els comportaments relatius al propi desenvolupament i aprenentatge, la iniciativa i la tenacitat.

Finalment hi ha força acord en la necessitat d'identificar les conductes contraproductives com a comportaments que dificulten un bon nivell d'acompliment individual i poden tenir efectes sobre l'acompliment d'altres i del conjunt de l'organització. Són conductes contraproductives totes aquelles que es duen a terme de forma intencional i que són contràries als interessos de l'organització o interfereixen l'assoliment dels objectius d'acompliment.

No obstant, allò que cal tenir present és que la selecció del que ha de ser l'objecte d'avaluació no és una qüestió trivial, i més enllà de decidir si són conductes, objectius, resultats, valors o competències professionals, el què cal tenir en compte és que el que s'avalui ha de tenir connexió directa amb els objectius de l'organització i amb les prioritats estratègiques que es donin en cada moment. Per aquest motiu relacionem aquesta fase amb la [direcció estratègica](#).

Això necessàriament ens porta a la conclusió que un cop establert el marc general cal deixar un ampli marge a les diferents organitzacions que conformen el gran ens conegut com a administracions públiques, sobre la decisió relativa a la concreció de l'objecte d'avaluació. És més, probablement un cop establert a nivell directiu en el marc de cada organització (i per això podríem entendre tant estructures organitzatives – departaments, organismes autònoms, empreses públiques, etc.- com col·lectius professionals d'un àmbit funcional específic –personal d'execució penal, personal d'atenció al públic, personal de RH, etc-) es podran establir objectius operatius d'avaluació més pertinents des de les posicions de comandament intermedi.

En molts dels exemples d'experiències poc exitoses trobem la tendència uniformitzadora d'establir uns únics objectius d'avaluació. De fet, en l'experiència que s'analitzarà posteriorment i que no és altra que la valoració per a la distribució del complement de productivitat que limita normativament les variables a valorar (iniciativa, rendiment i activitat extraordinària), s'evidencia com una de les grans

***Destaquem:***

*És la planificació estratègica de l'organització la font de la que se n'ha de derivar l'orientació de la direcció de l'activitat de la mateixa i, per tant, també la definició de l'acompliment del personal.*

limitacions per a introduir elements de canvi. A l'any 2010 es va proposar, no sense importants dificultats d'acceptació, una interpretació que permetés adequar-los a la idiosincràsia de les funcions dels llocs de comandaments

És però la planificació estratègica de l'organització la font de la que se n'ha de derivar l'orientació de la direcció de l'activitat de la mateixa i per tant també la definició de l'acompliment del personal. Els objectius determinaran en gran part l'estratègia de direcció.

La direcció en una administració pública ha de cercar l'equilibri entre l'orientació als resultats i l'orientació als valors; el primer aspecte correlaciona amb la direcció per objectius i a la vegada amb el concepte de "rendiment" i, la segona, a la direcció per valors i al seu torn a l'exhibició d'una determinada conducta professional. L'acompliment participa d'un i altre element però entenem que han de ser tractats de forma diferenciada. Tant en la seva definició com en la seva avaluació.

La concreció dels objectius operatius ha d'estar definida en un punt pròxim al desenvolupament dels llocs de treball i haurà d'anar relacionada amb el conjunt de funcions propis del lloc o agrupació de llocs a què es refereixen, mentre que la conducta professional, més vinculada a valors pot venir establerta en els seus termes generals des del propi text normatiu ja que hauria de reflectir, si més no, els valors vinculats al codi de conducta dels treballadors públics.

La fase de planificació de l'acompliment inclou a més de la definició d'objectius (resultats esperats i conducta professional), la forma d'assolir-los, la definició i assignació de persones responsables a les tasques i l'assignació definició dels mitjans, recursos econòmics i materials necessaris per a dur-los a terme.

**E**XECUTA: Direcció operativa:  
Comunicació interna dels objectius i conductes esperades  
Seguiment i estratègies correctives i de desenvolupament de l'equip  
Motivació i gestió del compromís

**Execució:** Aquesta fase és, al nostre entendre, la fase nuclear del sistema de gestió de l'acompliment. És la fase on "s'acompleix" amb les funcions assignades als llocs de treball que les persones ocupen en l'organització. La segona fase correspon doncs a la realització de l'activitat administrativa ordinària pel període establert orientant-la als objectius i actituds professionals establerts en la fase anterior. És en el curs d'aquesta on es dóna allò al què va dirigit tot el sistema, és aquí on s'ha de trobar les condicions necessàries per tal d'assolir el màxim rendiment i que els empleats/des exhibeixen les conductes que s'han establert com a objectiu.

En aquesta fase és on pren una importància cabdal l'activitat dels comandaments en les seves pràctiques de gestió i direcció de persones.

I un dels altres grans reptes de la gestió dels RH contemporània, consisteix precisament en la redefinició i enfortiment de la funció directiva (o de comandament), que s'ha vingut expressant també com a la construcció de capacitat institucional (Longo, 2002).

La figura del comandament és una peça clau per a la implantació amb èxit de les noves pràctiques de gestió de persones que s'imposen a les organitzacions públiques per aquests propers anys, basada en la nova concepció de treballador i en la singularitat de la gestió dels RH versus la resta de recursos (inputs) invertits per a la consecució dels resultats (Vilert, 2009). La gestió de l'acompliment n'és un clar exemple. La singularitat dels RH obliga també a no caure en la temptació de tractar-los des del punt de vista de la seva contribució als resultats o, en definitiva, de la seva productivitat sota la mateixa lògica que la resta de recursos (econòmics, financers, materials, de temps, etc.). No podem considerar l'avaluació de l'impacte només des d'una òptica quantitativa i de producció ja que, si ja és difícil establir relacions automàtiques entre resultats i assignació de recursos, més ho és quan aquests recursos es troben mediatitzats per aspectes dinàmics extrínsecs i intrínsecs als mateixos, com el clima laboral, l'estil de direcció, els sistemes de gestió que s'emprin, la motivació, i la competència professional.

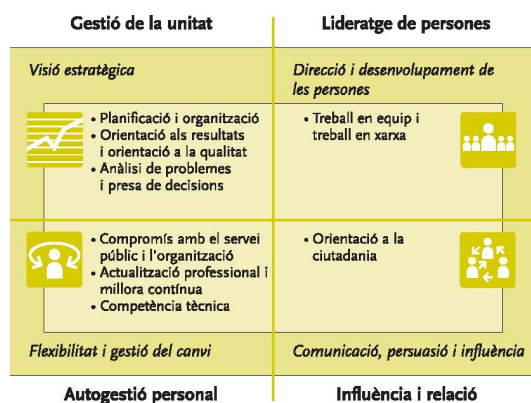
L'acompliment de les persones que ocupen posicions de comandament es mesura precisament també per la seva capacitat de gestionar la unitat de la que en són responsables, amb capacitat per liderar i motivar els seus equips, de desenvolupar el potencial de les persones al seu càrrec, de generar adhesió i compromís, tot per assolir els objectius establerts.

La gestió de l'acompliment en organitzacions del segle XXI, amb treballadors del segle XXI, és molt més exigent, obliga al compromís de tota la línia de comandament en la mateixa. És necessària la presa de consciència del canvi de la gestió de subordinats a la gestió d'equips; del control i l'administració del personal al lideratge sobre els col·laboradors; de l'eficiència administrativa en les activitats de gestió de persones a l'eficàcia en els resultats a través de la direcció de les mateixes; i per tant les pràctiques de gestió d'aquestes posicions hauran d'incloure elements de motivació, d'empoderament, de compensació i de motivació molt més sofisticats que els que sovint encara s'utilitzen.

### *Destaquem:*

*En la fase d'execució és on pren una importància cabdal l'activitat dels comandaments en les seves pràctiques de gestió i direcció de persones. L'acompliment de les persones que ocupen posicions de comandament es mesura precisament també per la seva capacitat de gestionar la unitat de la que en són responsables, amb capacitat per liderar i motivar els seus equips, de desenvolupar el potencial de les persones al seu càrrec, de generar adhesió i compromís, tot per assolir els objectius establerts.*

El model de competències professionals del comandament proposat a la Generalitat de Catalunya<sup>5</sup> orienta sobre quines han de ser les competències que han de jugar un paper crític en la fase d'execució dins del sistema de gestió de l'acompliment. En síntesi són les relatives a la **gestió de la unitat** (que agrupa aquelles competències relacionades amb la dimensió més operativa i que hauran d'assegurar la consecució dels objectius amb l'ús dels recursos disponibles tenint present les dimensions de costos i temps; el **lideratge de persones** (que fa referència a la capacitat de gestionar el compromís de les persones de l'equip, de generar adhesió a la cultura i valors organitzatius; l'**autogestió personal** (que agrupa aquelles competències relacionades amb les capacitats relacionades amb l'equilibri i desenvolupament personal, així com la capacitat d'autodirecció i automotivació; i finalment les **d'influència i relació**: (que agrupen les competències que es relacionen amb la capacitat de mantenir una relació eficaç i satisfactòria amb el medi). Podem veure-ho en la figura següent:



Font: *Diccionari de Competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya, 2009*

Aquesta fase inclou la comunicació clara dels objectius per part dels comandaments a les persones de l'equip; l'assignació dels recursos suficients per a dur a terme l'activitat per a assolir-los; la previsió de les activitats de desenvolupament del personal que s'hagin identificat com a necessàries per a dur a terme l'activitat planificada; el seguiment de l'activitat; i les activitats preventives, correctives i/o de reconeixement que permetin mantenir l'acompliment en la línia necessària.

**A** VALUA: Direcció operativa:  
 Verifica i registra resultats  
 Registra i categoritza conducta professional  
 Dona feedback

**Avaluació-Com i qui ha d'avaluar?** En aquesta fase és on s'implementarà el procediment dissenyat per a l'avaluació de l'acompliment. L'objectiu principal d'aquesta fase és doncs la comparació, anàlisi i valoració dels resultats i comportaments reals amb els esperats a

<sup>5</sup>Diccionari de competències dels càrrecs de comandament. Barcelona, 2009, Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 72 pàg., ISBN 978-84-393-8044-3.



la fase de planificació i d'acord amb la distribució de recursos reals que s'hagi donat durant la fase d'execució.

Cal tenir en compte que l'avaluació de l'acompliment no és una valoració puntual en un moment determinat sinó que en si mateixa és un procés que implica el seguiment continu de l'activitat professional amb la finalitat de disposar de tota la informació necessària per poder identificar no només la distància entre allò esperat i allò obtingut sinó també aquells elements que poden aportar informació dels motius de la mateixa. Alguns seran atribuïbles a la pròpia activitat de l'empleat/da i d'altres a la pròpia organització o a l'activitat de comandament o directiva.

Poden donar-se canvis sobrevinguts d'orientació estratègica, canvis en les prioritats, manca, restricció o redistribució de recursos, raons imponderables d'entrada sobre l'assignació de persones a les tasques o d'altres elements que poden interferir en el rendiment i per tant explicar els resultats de l'avaluació.

És en aquesta fase però, on s'implementa l'instrument dissenyat a l'efecte. No entrarem a detallar tipus i característiques d'instruments, la majoria de desenvolupaments tècnics que s'han dut a terme en aquesta qüestió han destinat els seus esforços a definir el "procediment" d'avaluació amb l'objectiu que aquest fos transparent, homogeni i "just", i per a "just" en referim que els marges de discrecionalitat siguin limitats i per tant les persones avaluades ho siguin amb el màxim de garanties possibles d'independència del resultat de qüestions no relacionades estrictament amb el rendiment o la conducta professional (entengui's per això la predisposició positiva o negativa que pugui tenir un/a cap amb els/les seus/ves subordinats/des).

En aquest sentit trobem entre les diferents experiències d'implementació de l'avaluació diversos exemples de formularis, guions o qüestionaris d'avaluació en els que s'intenta fer llistes tancades de conductes o ítems que permeten graduar-les en freqüència o intensitat de resposta per tal d'emetre una valoració, o diverses orientacions metodològiques sobre com establir objectius mesurables i diferents sistemes de valoració del grau d'execució o compliment dels mateixos. Per a entrar en més detall sobre diferents metodologies relatives als instruments de mesura de l'acompliment podem trobar una exposició exhaustiva en Gorriti, 2007. Les seves

#### *Destaquem:*

*La fase de l'avaluació de l'acompliment no és una valoració puntual en un moment determinat sinó que en si mateixa és un procés que implica el seguiment continu de l'activitat professional; la comparació, anàlisi i valoració dels resultats i comportaments reals amb els esperats, i els mecanismes de feedback per la correcció i/o reconeixement i l'establiment de compromisos de futur entre la persona que exerceix el comandament i la persona subordinada.*

conclusions aporten arguments per a apostar per a les escales d'avaluació de conductes ancorades (les BARS, *behaviorally anchored rating scales*) que es dissenyen objectivant els factors a valorar i determinant exemples conductuals per a establir els diferents trams de valoració (de Quijano, 1997). Aquestes escales augmenten la precisió, fixen un marc de referència comú i constatable, augmenten els nivells de fiabilitat de les avaluacions, augmenten la validesa de les mesures i s'eviten en certa mesura els errors per contaminació i permeten establir controls sobre els efectes de biaixos avaluatius.

Dues són les condicions mínimes que han de tenir els instruments de valoració del què s'hagi determinat. Que els conceptes tinguin una definició consensuada que eviti diferents interpretacions i en faciliti una d'homogènia, i que les escales de valoració, siguin de freqüència, d'assoliment d'objectius o de distància respecte uns estàndards, ofereixin ancoratges d'aplicació únics al col·lectiu a avaluar.

De fet, sense anar més lluny una dels objectius que es van plantejar en la primera iniciativa d'introducció de millores sobre l'avaluació per ala distribució del complement de la productivitat a la Generalitat de Catalunya l'any 2009 va ser precisament oferir una definició única dels conceptes a avaluar (iniciativa, rendiment i activitat extraordinària) així com l'elaboració d'una escala de valoració d'aquest conceptes per tal d'assegurar una interpretació homogènia dels mateixos entre els diferents departaments.

L'anàlisi dels resultats de la primera experiència i les evidències recollides per nombrosos estudis sobre avaluació de variables psicològiques amb metodologia observacional recomanen l'ús d'escales numèriques de valoració que continguin una rang prou ampli de puntuacions que permetin discriminar entre, si més no, nivells molt baixos d'acompliment, nivells mitjos i nivells alts.

En aquest aspecte un dels debats oberts és si el resultat de les valoracions han de tenir mecanismes de distribució forçada en el sentit d'establir quotes o rànquings obligatoris que situïn a les persones avaluades en algun dels trams que abans esmentaven (baix, mig,alt) o l'ús de la distribució gaussiana per a determinar quina ha de ser la puntuació a partir de la qual s'estableixen aquests trams.

La nostra opinió és que aquest tipus de solucions poden tenir sentit només quan dels resultats de l'avaluació s'han d'assignar incentius que provenen d'uns recursos limitats en el mateix sentit d'establir "els millors" o "els guanyadors" de determinades recompenses. Sinó, en cap cas ho serien. Pensem que és millor posar l'èmfasi en la millora de les habilitats avaluadores dels que l'han de dur a terme i/o definir escales que permetin una bona discriminació. En cas contrari la percepció d'arbitrarietat, injustícia o la no neutralització de biaixos en l'avaluació com l'efecte pigmalí o profecia autocomplerta, efecte halo, preferències personals o d'altres tenen moltes possibilitats d'instaurar-se.

Ara bé, a la vista dels resultats de l'anàlisi estadística sobre les dades recollides el que s'evidencia és que la distribució de les puntuacions -amb molt poca dispersió i acumulades en la banda alta-, està altament condicionada pel coneixement previ del punt de tall a partir del qual es considera l'assoliment del què es valori. Aquesta qüestió és de difícil solució ja que conèixer les condicions del procediment d'avaluació, entre les quals hi hauria d'haver com es determinen els trams d'assoliment, és força incompatible amb una valoració no condicionada per la decisió prèvia de l'avaluador sobre la

valoració global. Ha de ser la sensibilització sobre la matèria i la formació en habilitats d'avaluació els mecanismes que han de neutralitzar aquest efecte.

L'altre debat que s'obre en aquesta fase és sobre **qui ha d'avaluar**. Sembla força indiscutible i existeix un elevat consens sobre el valor de les posicions de comandament intermedi i de tota l'estructura jeràrquica en cascada per a dur a terme l'avaluació. Només des de la proximitat i el coneixement dels llocs de treball i les persones que els ocupen pot efectuar-se aquesta valoració amb garanties. Per aquest motiu cal assumir que una de les funcions ineludibles de les persones que tenen equips al seu càrrec, a més de les que esmentàvem a la fase d'execució (l'establiment d'objectius, la comunicació dels mateixos, el seguiment i les actuacions de correcció i/o estímul que siguin necessàries), és la valoració de com han dut a terme la seva feina, de si han assolit els objectius establerts i si s'han comportat de manera coherent amb les actituds i valors acordats.

Ara bé, malgrat allò més estès i la recomanació amb més ampli consens sigui que és des de les posicions més properes al desenvolupament de l'activitat de les persones des d'on s'ha d'avaluar, el model instaurat l'any 2009 per a la distribució del complement de la productivitat a la Generalitat de Catalunya es va introduir l'autoavaluació. Amb aquest element es pretenia sensibilitzar tot el personal sobre la necessitat de l'avaluació i de la coresponsabilitat d'empleats/des i organització en el desenvolupament professional i la millora contínua. Per tant, en el sistema que s'establia, era el propi personal qui procedia a fer l'autoavaluació; i, posteriorment, el superior jeràrquic formalitzava l'apartat d'avaluació individual atorgant les puntuacions corresponents a cadascun d'aquests factors. De l'anàlisi dels resultats duts a terme l'any següent i vist que va ser l'opció majoritària d'elecció s'ha mantingut en els dos anys subsegüents.

Dèiem però a l'inici d'aquesta fase que l'avaluació s'ha d'entendre com un procés en ella mateixa, aquesta fase s'ha de complementar amb el necessari intercanvi entre les persones avaluades i qui n'exerceixi el comandament directe. Les formes poden ser diferents en funció de les condicions organitzatives, ara bé allò més recomanable és l'entrevista d'avaluació que és on es contrasten els resultats de l'autoavaluació (sigui aquest formalment instaurada o no) i la valoració que el cap de la unitat fa de l'acompliment individual. En aquesta entrevista es poden plantejar compromisos de futur per part d'una i altra persona i es poden establir de nou mecanismes correctius o de reconeixement.

<b>A</b>	<b>CTUA:</b> Direcció operativa:
	Gestiona la compensació
	Revisa resultats en termes globals d'acompliment
	Revisa procediment- estratègies preventives i correctives

**Actuació-Efectes de la valoració i obstacles organitzatius:** finalment s'han de determinar els efectes del resultat de la fase d'avaluació. Les conseqüències han de tenir relació amb l'objectiu que justifica tot el sistema, és a dir la millora de l'acompliment de cada empleat/da.



Aquesta darrera fase també ha de servir per adoptar el canvi de la perspectiva de l'acompliment individual i valorar el resultat de l'acompliment en termes globals a l'organització.

De nou, una revisió bibliogràfica sobre la matèria ens permet identificar nombroses anàlisis i propostes sobre quins han de ser els efectes dels resultats de l'avaluació de l'acompliment. El mateix EBEP ens proposa alternatives i deixa la porta oberta a que els desenvolupaments normatius articulen altres possibles conseqüències. La promoció, la permanència o remoció en el lloc de treball, la formació, la retribució, etc.

Ja Longo al 2004 en el llibre *Mérito y flexibilidad* a l'hora de plantejar el seu model integrat de gestió de RH identificava la gestió del rendiment com un subsistema situat en l'espai intermedi entre el subsistema d'organització i el de gestió de la compensació i la gestió del desenvolupament, per tant vinculava el resultat de l'avaluació a la retribució, la promoció, la formació i altres com les polítiques disciplinàries.

No obstant, pensem que els efectes no poden tractar-se només des de l'òptica de la compensació, és a dir per administrar incentius o càstigs a nivell individual sinó que han d'incloure aquells elements que permetin avançar en la millora contínua: desenvolupant competència dels empleat/des i dels seus comandaments; incentivar als qui més contribueixen i als qui aporten propostes de millora; permetre que el personal se senti satisfet per la feina que fa i pels valors que representa; construir sentiments de pertinença a un col·lectiu identificat per la missió social que porta a terme.

Això comporta necessàriament l'activitat de metaavaluació de tot el sistema amb l'objectiu de revisar: primer si els objectius i conductes-*target* que s'han identificat a la fase de planificació són o no els adients, són suficients i/o si estan ben definits. En segon lloc identificar els elements a la fase d'actuació que permeti prevenir alguns resultats no desitjats o potenciar els que han generat bons resultats: assignació de recursos, distribució d'efectius, pràctiques de comandament, necessitats de desenvolupament, condicions de treball, clima laboral, etc.. En tercer lloc revisar si el procediment d'avaluació i els instruments dissenyats donen bons nivells de fiabilitat i validesa.

La fase d'actuació és necessària per a corregir els resultats negatius que s'hagin pogut obtenir de la fase d'avaluació en relació a resultats d'acompliment o potenciar els que s'han revelat com a generadors de bons resultats. Les conclusions d'aquesta fase poden implicar canvis en el proper cicle en totes les seves fases. Sovint les desviacions en els objectius d'acompliment tenen tant a veure amb la dinàmica de la pròpia organització o en la pròpia activitat de comandament com en l'actuació individual. Una i altra es retroalimenten constantment.

És molt important no aturar-se sinó començar veritablement un nou cicle constantment amb l'objectiu de millora contínua.

## 2.4 OBSTACLES INSTITUCIONALS

Comentàvem al primer apartat d'aquest capítol (2.1 Antecedents i consideracions prèvies) que un dels objectius de l'anàlisi conceptual era incorporar la visió

neoinstitucionalista. La perspectiva de la gestió de l'acompliment i el model de gestió de la qualitat exigeixen, com ja hem pogut veure, un enfocament integral que posi l'accent en la millora de l'acompliment entenent que aquest no es dona en el buit sinó condicionat per la dinàmica de l'organització (institució), entesa de forma sistèmica, amb els seus valors, cultura i processos.

Els elements de cultura organitzativa, fortament arrelats i els elements de tradició que han conformat una sèrie de dinàmiques que actuen de forma defensiva permetran sovint entendre les resistències a implementar les noves lògiques de gestió.

---

*El tipus d'activitats desenvolupades en l'àmbit de la gestió de recursos humans a les administracions públiques es veu limitat per la normativa explícita, però també pels valors i regles informals que estableixen què és allò que pot modificar-se i fins a quin punt es pot "legítimament" alterar.*

---

K. A. Dubin i M. Salvador, 2008

En aquest sentit ens fem ressò de les anàlisis que han contribuït a identificar aquells elements de la pròpia institució "funció pública" que poden ser un obstacle per a la implementació exitosa d'aquests procediments (M. Salvador, 2010 Salvador i Ramió, Longo, 2006, per exemple.)

En concret M. Salvador ha sistematitzat aquestes aportacions i ha identificat els elements següents:

1. La idea d'**igualtat** entesa en termes d'homogeneïtat aplicada als principals processos dels diferents subsistemes de gestió del RH (selecció, provisió de llocs, ascensos en carrera administrativa, incentius salarials, etc.)
2. El **mèrit** i la **capacitat** sovint mesurats únicament a efectes de complementació formal.
3. La **unitat** entesa com a **uniformitat** en la configuració dels sistemes de funció pública.
4. La **centralització** en la gestió administrativa de les principals activitats de gestió de persones
5. La **jerarquia** com a mecanisme de coordinació.
6. La **seguretat** de les condicions dels/les empleats/des públics/ques plantejada com a garantia davant la possible arbitrarietat de la direcció política; la defensa d'aquesta garantia s'ha portat a un extrem que deixen molt poc marge d'actuació en matèria de gestió de RH.

7. Primacia dels criteris individuals de cada empleat/da sobre els criteris de l'organització.

L'òbvia relació d'aquestes qüestions amb les dificultats que s'anticipen en la introducció d'un plantejament global com el que proposàvem obliga a un treball previ de disseny d'actuacions que permetin introduir de forma progressiva les pràctiques de planificació, de lideratge en el comandament i d'avaluació. Aquests fets són els que van justificar en el seu moment (any 2009) la introducció de canvis en el model d'avaluació per a la distribució del complement de productivitat que posava l'èmfasi en elements de procés (autoavaluació, gestió de la comunicació, avaluació en base a elements objectius). L'anàlisi dels primers resultats evidencien que encara hi ha molt de recorregut per fer però que ens trobem en un moment d'aprenentatge institucional molt rellevant amb un important potencial generador de canvis. No obstant, pensem que seria una error, repetit en massa ocasions, avortar una practica avaluativa que, encara que molt limitada en el seu abast, encara que molt millorable, ha de ser reiterada. Les oportunes adaptacions. que a partir de l'anàlisi dels resultats, i la progressiva introducció de nous elements de sistema, ha de permetre que la pràctica avaluativa vagi guanyant progressivament legitimitat.

## 2.5 CONDICIONS NECESSÀRIES

Quan es parla d'avaluació de l'acompliment sovint es relaciona amb l'establiment de la carrera professional, i un i altre concepte s'associen al sistema retributiu. L'EBEP també hi ha contribuït al posar l'avaluació de l'acompliment com una condició per a la carrera professional i vinculada necessàriament per allò establert a l'article 17.b (*Carrera i avaluació de l'acompliment*), en el cas que aquesta es desenvolupi; i en l'article 20.5. (*L'avaluació de l'acompliment*) en que a més l'estableix com a condició per a l'aplicació de les retribucions complementàries derivades de l'apartat c) de l'article 24 del mateix EBEP. Aquest fet ha ocasionat que en no poques ocasions s'atribueixi a la manca de disponibilitat de recursos econòmics de les administracions públiques atesa la conjuntura actual el fet que no es posin en marxa sistemes de gestió de l'acompliment, assumint així com si aquesta fos la condició *sine qua non* per a poder iniciar aquest camí.

No obstant, sense negar l'impacte econòmic que de ben segur tindria associar efectes econòmics a la progressió en l'acompliment i, per tant, en la carrera professional, hi ha una sèrie de condicions organitzatives imprescindibles sobre les quals no hi ha cap pretext per no començar a abordar. La mateixa comissió d'experts de l'EBEP, ja destacava la necessitat d'invertir en sistemes de definició d'objectius; instruments per a associar objectius als llocs de treball així com els perfils de competències requerits per a desenvolupar-los; instruments vàlids i fiables per a l'avaluació; desenvolupament de capacitats tècniques i directives i reforçar l'àmbit d'actuació de els unitats de RH.

Sintetitzant tot el què s'ha anat dient podríem identificar quatre grans blocs d'elements organitzatius i institucionals a desenvolupar amb caràcter previ: implantació de la planificació estratègica<sup>6</sup>, desenvolupament de la funció directiva, enfortiment de la línia de comandament i canvi en la funció de RH.

---

<sup>6</sup>Sobre aquesta qüestió cal destacar, en el nostre context la implantació del pressupost per programes.'

## 3. METODOLOGIA

---

### 3.1 POBLACIÓ

L'estudi parteix de la totalitat de la població de l'àmbit subjectiu d'aplicació de l'Acord del govern sobre la distribució del complement de productivitat per a l'exercici 2010<sup>7</sup> que va ser avaluada mitjançant l'aplicació d'Avaluació de l'Empleat, gestionada des del portal de l'empleat<sup>8</sup>.

Aquesta població comprèn 41.674 empleats i empleades de l'Administració de la Generalitat de Catalunya (personal d'administració i tècnic); i 43.612 actes de valoració individual, atès que les persones que al llarg de l'any 2010 han prestat serveis en més d'un departament, han estat valorades pels/per les diferents caps que hagin tingut. És per això que el nombre d'avaluacions és superior al de persones avaluades.

Així mateix, i atès que en l'estudi es presenten comparatives amb la població de 2009, s'ha comptat també amb els 41.705 empleats i empleades avaluats i avaluades mitjançant l'Aplicació d'avaluació de l'Empleat; i les 45.243 actes de valoració individual de l'exercici 2009.

Els diferents agents implicats en el procés de valoració del complement de productivitat han estat:

- El personal subjecte a l'aplicació de les normes i directrius per a l'aplicació del complement de productivitat per a l'exercici 2010 i 2009, respectivament.
- Els/les superiors jeràrquics/ques que han actuat com a avaluadors/es i que han estat prèviament designats/des i identificats/des en el sistema informàtic.
- Els/les caps d'unitat directiva.

Pel que fa al disseny, no s'ha fet cap tipus de mostreig intencional sinó que ha estat accidental, és a dir, s'han analitzat les respostes vàlides rebudes sobre el total de la població objecte d'estudi.

### 3.2 MATERIALS I INSTRUMENTS

Els instruments a partir dels quals s'ha procedit a la formalització del procediment de valoració del complement han estat: 1) l'acta de valoració individual per aplicar i distribuir el complement de productivitat per a llocs sense comandament; 2) l'acta de valoració individual per aplicar i distribuir el complement de productivitat per a llocs de comandament (Annexos 1 i 2). En aquest sentit, és important puntualitzar que a l'exercici 2009 es comptava amb una única acta indiferenciada tant per a llocs amb com sense comandament.

---

<sup>7</sup> Acord de Govern del 22 de juny de 2010 pel qual s'aproven les normes d'aplicació i de distribució del complement de productivitat en l'exercici de 2010, norma primera.

<sup>8</sup> No s'han pogut incloure en l'estudi aquelles actes que, per diferents causes, no s'havien gestionat de manera telemàtica a través del portal de l'empleat ATRI.

Ambdós instruments responen a les mateixes característiques, l'única diferència es dona en la definició dels comportaments a valorar per a cadascun dels factors de valoració del complement. Per aquest motiu, a continuació es descriuran les característiques tècniques dels instruments, aplicables a ambdós tipus d'actes i, posteriorment, es concretaran les diferències.

Les característiques tècniques de l'instrument es concreten en:

- **Estructura:** l'instrument consta de quatre apartats directament relacionats amb les principals fases del procés. L'estructura seqüencial permet als diversos agents implicats en el procés d'avaluació formalitzar els diferents apartats del procés que, de manera sintètica han estat: l'autoavaluació de l'empleat/empleada, l'avaluació del/de la superior jeràrquic/a, l'acusament de rebuda per part de l'empleat/da de la valoració del/de la cap i la validació del/de la cap de la unitat directiva –en l'apartat de procediment s'exposen amb major nivell de detall les característiques de cadascuna de les fases–; i, per altra banda, els possibilita accedir als apartats prèviament informats de l'acta, amb l'objectiu que els agents implicats i, sobretot, el personal subjecte a l'avaluació, pugui conèixer, en tot moment, l'estat de la seva avaluació.
- **Escales de valoració dels ítems:** l'instrument conté escales de valoració quantitatives i qualitatives.
  - A **nivell quantitatiu**, els apartats primer i segon de l'acta reproduïen pràcticament la mateixa estructura: es detallen de manera sistematitzada els comportaments a valorar per a cadascun dels factors de valoració del complement:
    - a) en l'acta de valoració individual per a llocs sense comandament, els factors són Especial rendiment, Activitat extraordinària i Interès o iniciativa;
    - b) en l'acta de valoració individual per a llocs de comandament, els factors són Direcció i desenvolupament de persones; Flexibilitat i gestió del canvi; i Comunicació, persuasió i influència.

El primer i el tercer factors es componen de tres comportaments, mentre que el segon es configura per dos. Cadascun dels comportaments pot ser autoavaluat per l'empleat/da i avaluat pel/per la cap en una escala que oscil·la entre: gairebé mai (0 punts), algunes vegades (1 punt), sovint (2 punts) i gairebé sempre (3 punts). De la valoració del/de la cap, s'obté un puntuació –sumatori dels ítems– que pot oscil·lar entre 0 i 24 punts. En l'exercici 2010 s'ha considerat assolit un alt grau de productivitat, que donava lloc a la percepció del complement, a partir d'una puntuació igual o superior a 14 punts.

○ A **nivell qualitatiu**, l'acta conté una tipologia diversa d'ítems que fan referència, principalment, a:

- c) Ítems de comportament: es pot optar per diverses possibilitats d'avaluació de l'activitat desenvolupada: autoavaluació seguida de l'avaluació del/de la superior jeràrquic/a, avaluació conjunta previ acord amb el/la superior jeràrquic/a i renúncia a l'autoavaluació.

- d) Ítems de comunicació: l'acta consta de diversos ítems dissenyats per a millorar el flux d'informació i el procés comunicatiu entre els diversos agents implicats. En aquest sentit, consta de: ítems que expressen el grau d'acord amb l'avaluació emesa pel/per la cap; camps oberts d'observacions tant per l'empleat/da com pel/per la cap i el/la cap de la unitat directiva, per a fer comentaris i/o fer constar les al·legacions que considerin oportunes; i, finalment, camps que permeten a l'empleat/da acusar la recepció d'informació.
- e) Ítem de resultat de l'Acta: la valoració definitiva assignada a l'Acta s'informa a partir d'un ítem dicotòmic qualitatiu (Grau de productivitat assolit/no assolit), que es deriva directament de la puntuació quantitativa obtinguda en l'apartat segon de l'acta. El/la cap de la unitat directiva podia mantenir la valoració que el/la cap de l'empleat/da havia emès, o bé canviar-la, podent-ne exposar els motius en el camp corresponent.

### 3.3 PROCEDIMENT

Per a l'execució del procés d'avaluació del complement de productivitat per a l'exercici 2010 distingim dues etapes:

#### Disseny i elaboració del procés d'avaluació

Una vegada dissenyat l'instrument i la corresponent aplicació informàtica, aquest va ser incorporat en el portal de l'empleat (ATRI/EPOCA) com a nou servei: Avaluació de l'empleat (personal d'administració i tècnic) –en la Figura 1 es visualitza la pantalla principal d'accés al servei–.

Per tal de donar a conèixer els aspectes bàsics del nou model d'avaluació de la productivitat i la metodologia prevista d'avaluació i el sistema de gestió, la incorporació d'aquest servei es va acompanyar d'activitats formatives i de difusió a través de notícies publicades en diferents entorns.

#### Aplicació

A continuació, es va procedir a l'aplicació de l'Acta de Valoració Individual. El procés d'aplicació es va dur a terme des del 4 d'octubre fins a finals del mes de novembre de 2010 i va constar de les següents fases:

1. Autoavaluació. Aquesta fase incloïa les tres opcions explicades anteriorment:
  - a) L'empleat/ada podia optar per l'autoavaluació
  - b) L'avaluació conjunta entre el personal i l'avaluador/a: el/la superior jeràrquic/a i l'empleat/ada podien acordar fer l'avaluació de manera conjunta.
  - c) L'empleat/ada podia renunciar a l'autoavaluació

Una vegada l'empleat/da havia optat per una de les tres opcions, calia que l'enregistrés per tal que el/la cap en pogués fer la seva valoració.

En cas que l'empleat/da no iniciés el procés d'avaluació en el període corresponent, es passava directament a l'anomenada fase d'avaluació massiva<sup>9</sup>.

2. Avaluació del/de la superior jeràrquic/a. Les persones que havien estat designades com a avaluadores, havien de dur a terme la seva valoració una vegada els empleats i les empleades que en depenien haguessin fet la seva autoavaluació o bé, en el cas que hi haguessin renunciat. En el cas de la valoració conjunta, els resultats es reflectien en la valoració del cap.

Una vegada feta la valoració, calia que el/la cap l'enregistrés per tal que es pogués donar pas a la fase següent.

3. Acusament de recepció de la valoració del/de la cap. Els empleats i les empleades havien d'acusar recepció de la valoració obtinguda del/de la cap. En aquest moment, tenien l'opció d'expressar la conformitat o disconformitat envers la valoració, i també d'afegir-hi en qualsevol dels dos casos les observacions i/o al·legacions que considerés oportunes.
4. Fase prèvia a enviament al cap de la unitat directiva. Una vegada fet l'acusament de rebuda, les persones avaluadores enviaven les avaluacions al/a la cap de la seva unitat directiva per tal que en validessin la valoració. No obstant això, en aquest moment previ a l'enviament, podien llegir les valoracions emeses pels/per les empleats/des i donar-hi resposta en el propi camp d'observacions i/o fer canvis en la seva valoració.
5. Validació del/de la cap de la unitat directiva. En aquesta fase es procedia a la validació per part del cap de la unitat directiva, que podia coincidir o no amb l'emesa pel/per la cap de l'empleat/ada, així com podia completar el camp d'observacions "motius". En aquest moment finalitzava el procés d'avaluació.

L'aplicació d'Avaluació de l'Empleat comptava amb l'apartat de "notícies destacades" i, des de la pàgina d'inici, també s'informava respecte el procés, es donaven instruccions metodològiques i s'enllaçava amb un llistat de preguntes freqüents (FAQs) sobre l'avaluació del complement de productivitat per al 2010.

Finalment, cal esmentar que els departaments implicats van elaborar també instruccions i circulars per a l'adequació del procediment a les seves especificitats.

### 3.4 ANÀLISI ESTADÍSTICA

La recollida de les dades s'ha realitzat a través de les actes de valoració individual (Annexos 1 i 2) degudament formalitzades a través del portal de l'empleat. La

---

<sup>9</sup>En aquesta fase d'avaluació massiva, no era possible l'avaluació ítem a ítem de l'Acta i el cap es podia pronunciar únicament respecte a l'assoliment o no del grau de productivitat.



construcció de les matrius de dades, depuració i explotació de les mateixes s'ha realitzat a través del programa estadístic SPSS/PC (versió 18.0).

Les dades i el procediment de depuració es presenten de manera adjunta a aquest informe (Annexos 3-6).

El tractament de la informació s'ha dut a terme d'acord amb el que estableix la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal, garantint en tot moment l'anonimat i la confidencialitat de les dades informades.



## 4. RESULTATS

### 4.1 ESTUDI DESCRIPTIU 2010 I COMPARATIVA 2009-2010

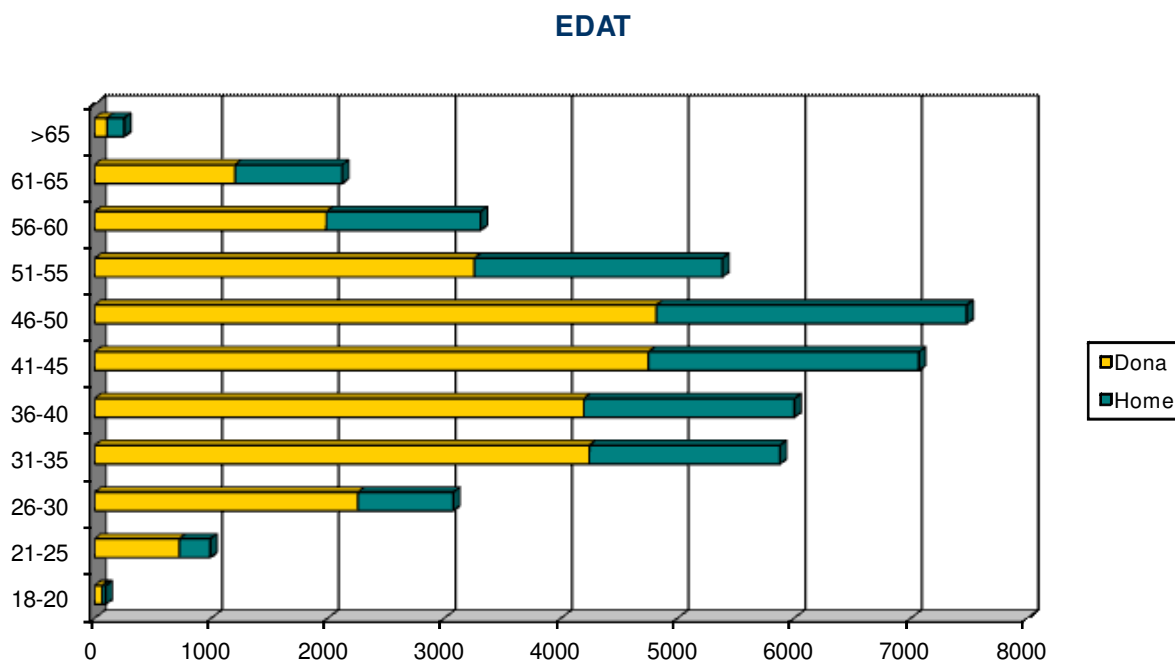
En aquest apartat es presenten els estadístics descriptius que es deriven de l'anàlisi de: les persones avaluades, les avaluacions realitzades, el comportament dels empleats i les empleades davant l'Acta de valoració, i finalment els resultats de l'Acta de valoració, tant en valoració global, com per puntuacions. Aquests estadístics es presenten a través de taules i/o gràfics; les dades complertes dels quals es poden consultar en l'Annex 3.

#### 4.1.1 Perfil de persones avaluades

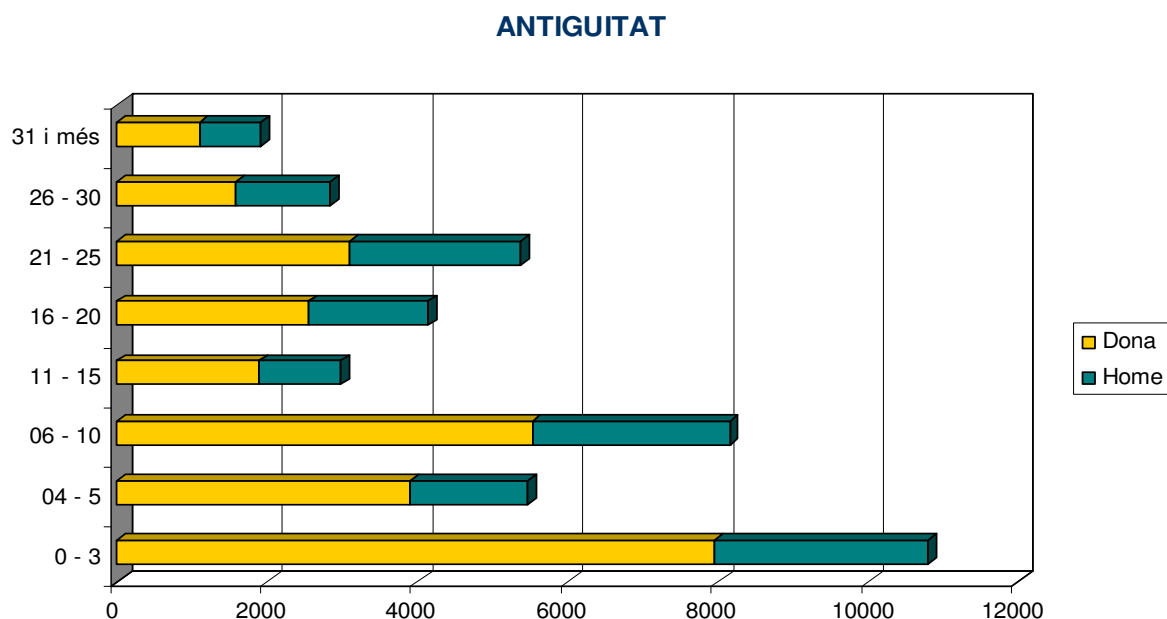
El personal avaluat mitjançant l'Aplicació d'Avaluació de l'Empleat han estat **41.674** empleats i empleades. La distribució per sexe és: **66 %** dones i **34%** homes.

Els gràfics següents (*Gràfics 1 i 2*) mostren la distribució per edat i sexe, que és idèntica a l'any 2009; i per antiguitat i sexe de les persones avaluades.

Gràfic 1



Gràfic 2



En tractar-se d'un estudi comparatiu un any després, on la població objecte d'estudi és la mateixa (empleats públics), la variable edat ha augmentat lleugerament. Tot i això, només s'observa una inversió dels percentatges en les franges centrals, les de 41-45 eren més nombroses el 2009 i les de 46-50 ho són al 2010. Pel que fa a l'antiguitat, s'observa un lleuger increment en els trams superiors, donat que les persones avaluades un any després sumen un any d'antiguitat i el nombre de persones que s'incorporen a l'administració pública disminueix.

#### 4.1.2 Avaluacions realitzades

Les persones que al llarg de l'any 2010 han prestat serveis en més d'un departament han estat valorades pels diferents caps que han tingut, és per això que el nombre d'avaluacions és superior al de persones avaluades.

En total s'han realitzat 43.612 avaluacions. El nombre d'aquestes avaluacions que han estat consolidades, és a dir, validades a través del sistema pel/per la cap de la unitat directiva és de 43.480. Això representa un 99,7 % del total d'avaluacions.

### Avaluacions Massives

D'altra banda, un 18,3 % de les avaluacions realitzades es van efectuar per Avaluació Massiva. En aquests casos i tal i com hem descrit en l'apartat Metodologia, no s'ha realitzat una valoració de cadascun dels ítems que conformen l'Acta de Valoració, sinó que s'ha informat únicament si el grau ha estat assolit o no.

D'aquestes avaluacions massives, un 3,8 % tenien la valoració de "No assolit", en molts dels casos, es tracta de personal que ha estat de baixa durant tot el període a avaluar.

En la Taula 1 es presenten els percentatges comparatius:

Taula 1

Avaluacions	Any 2009	Any 2010
Consolidades	99,36 %	99,70 %
Massives	24,15 %	18,3 %

En relació a les avaluacions massives, l'any 2010 s'observa una lleugera disminució, que s'ha d'interpretar de manera positiva.

Tot i això, en un 36 % dels casos la persona avaluada havia iniciat ja el procés d'avaluació, ja sigui realitzant l'autoavaluació, o bé, expressant la renúncia.

#### 4.1.3 Comportament del personal davant l'Acta de valoració

En aquest apartat, s'analitzen les opcions emprades pel personal en el moment d'iniciar el procés d'avaluació. Tal i com s'ha explicat anteriorment, el personal podia optar per una d'aquestes possibilitats:

- Autoavaluació
- Avaluació conjunta amb el/la cap
- Renúncia a l'autoavaluació

Finalment, la darrera possibilitat és que l'empleat no hagués iniciat el procés d'avaluació, en aquests casos, s'ha identificat el comportament com a NS/NC.

També es presenten les anàlisis comparatives 2009/2010 per a cadascuna de les variables criteri estudiades (Anàlisi 4 de l'Annex 3).

Els resultats es presenten en la taula següent. Un 19,9% no van iniciar el procés d'avaluació, tot i que els treballadors i treballadores en situació de baixa, excedència, o bé que ja no prestaven en aquell moment serveis a l'Administració de

#### *Destaquem:*

*Les dades evidencien que es manté el comportament actiu del personal davant del procés. Entre les diverses opcions d'avaluació, continua destacant com a majoritària l'autoavaluació.*

la Generalitat, també tenien la possibilitat de realitzar l'avaluació accedint pel portal de l'empleat.

Per tant, un 80,1% van mostrar un comportament actiu davant el procediment d'avaluació. Aquests percentatges es mantenen pràcticament idèntics respecte l'any anterior, en que únicament un 19% no van iniciar el procés d'avaluació. També els percentatges de persones que opten per l'autoavaluació o bé per la renúncia es mantenen molt similars, cal destacar però que disminueix en un 1,4% les persones que opten per una avaluació conjunta amb el cap.

Taula 2

Comportament	Any 2009	Any 2010
Autoavaluació	63,50 %	64,30 %
Conjunta	06,50 %	04,60 %
Renúncia	11,10 %	11,20 %
NS/NC	19,00 %	19,90 %

La comparació del comportament en els dos anys d'avaluació mostra molt poques diferències en els percentatges de cada categoria, donant-se percentatges similars de renúncies i de NS/NC, la qual cosa validaria la comparació de les dades d'ambdós anys.

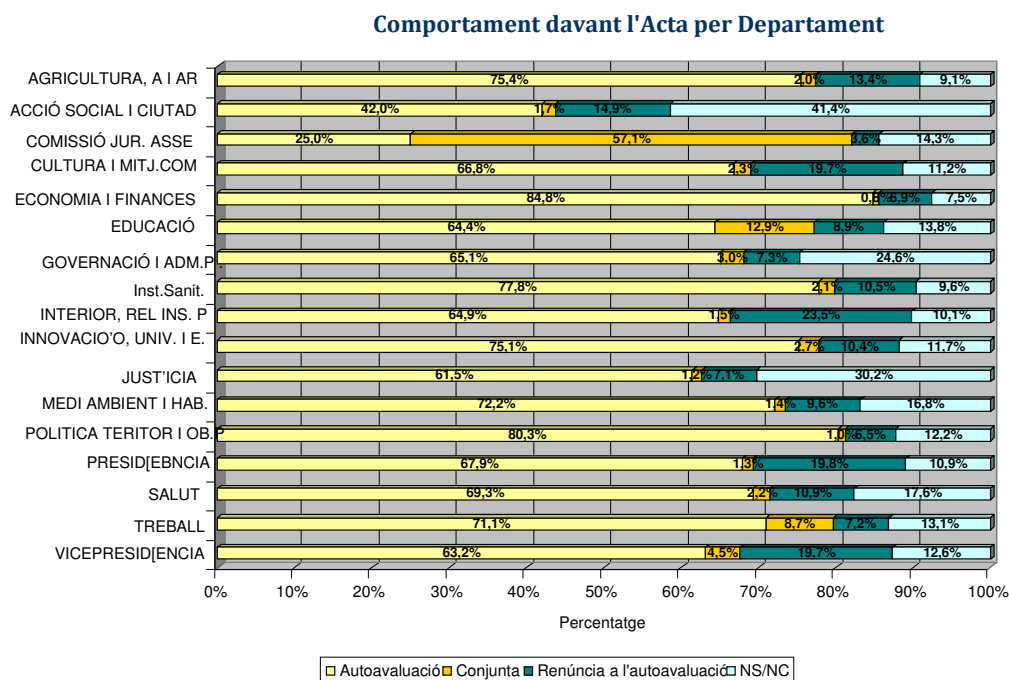
#### 4.1.3.1 Comportament de les persones avaluades davant l'Acta de valoració en funció de diferents variables criteri

S'ha analitzat el comportament davant les actes en funció d'una sèrie de variables per tal d'observar si aquestes fan variar la seva distribució:

##### Departament

Es presenta la distribució d'aquests percentatges per Departaments:

Gràfic 3



En termes generals, de les tres possibilitats, l'opció menys emprada ha estat l'avaluació conjunta amb el/la cap, excepte en la Comissió Jurídica Assessora –on majoritàriament ha estat l'opció escollida pels empleats i les empleades–.

El Gràfic 3 ens mostra que, a excepció del Departament d'Acció Social i Ciutadania, en la resta de departaments, el comportament actiu del personal vers l'avaluació (ja sigui amb autoavaluació, o bé conjuntament amb el/la cap) s'apropa a valors del 70 %.

Comparant els percentatges d'autoavaluacions per a cada departament en l'any 2009/2010, es pot apreciar una variació molt lleugera i sense una interpretació significativa. En termes generals, la meitat dels departaments han incrementat el nombre d'autoavaluacions i la meitat l'ha disminuït.

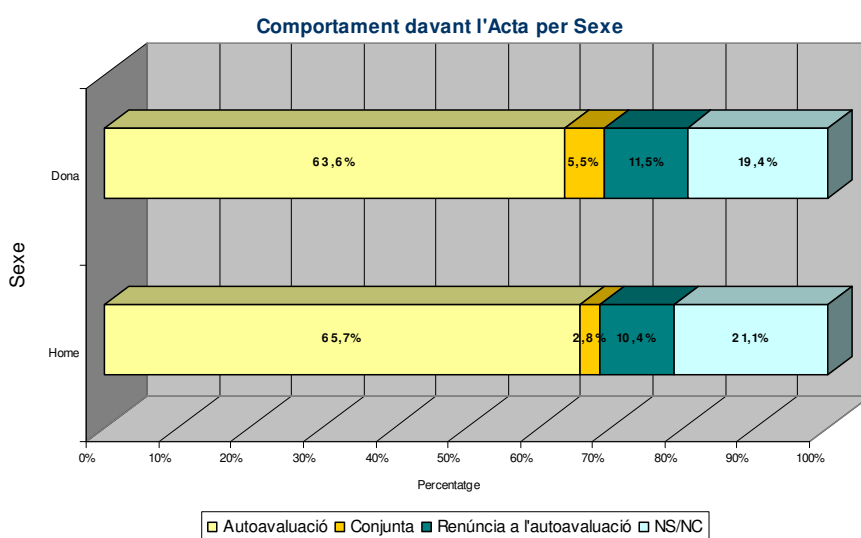
Pel què fa a les avaluacions conjuntes, la pràctica totalitat dels departaments ha disminuït el nombre de valoracions conjuntes l'any 2010.

Finalment, en relació a les renúncies, el comportament per departaments ha estat molt heterogeni d'un any per l'altre.

### Sexe

Tal i com es palesa en el següent gràfic, el comportament dels empleats i de les empleades ha estat pràcticament el mateix pel que fa a l'opció de renúncia, o bé les persones que no han iniciat el procediment d'avaluació. Sí hi ha petites diferències en les altres dues opcions, observem que el percentatge d'avaluació conjunta és una opció lleugerament més emprada per dones, mentre que en els homes augmenta el percentatge d'autoavaluació.

Gràfic 4



Comparant aquests resultats amb les dades de l'any anterior, el comportament no ha variat pràcticament d'una avaluació a l'altra. No obstant, en el cas de les dones, hi ha un increment molt lleuger de les autoavaluacions que s'acompanya d'un descens de les avaluacions conjuntes i, en el cas dels homes, s'observa una lleugera disminució de les autoavaluacions i de les avaluacions conjuntes, mentre que hi ha un lleuger augment de les NS/NC.

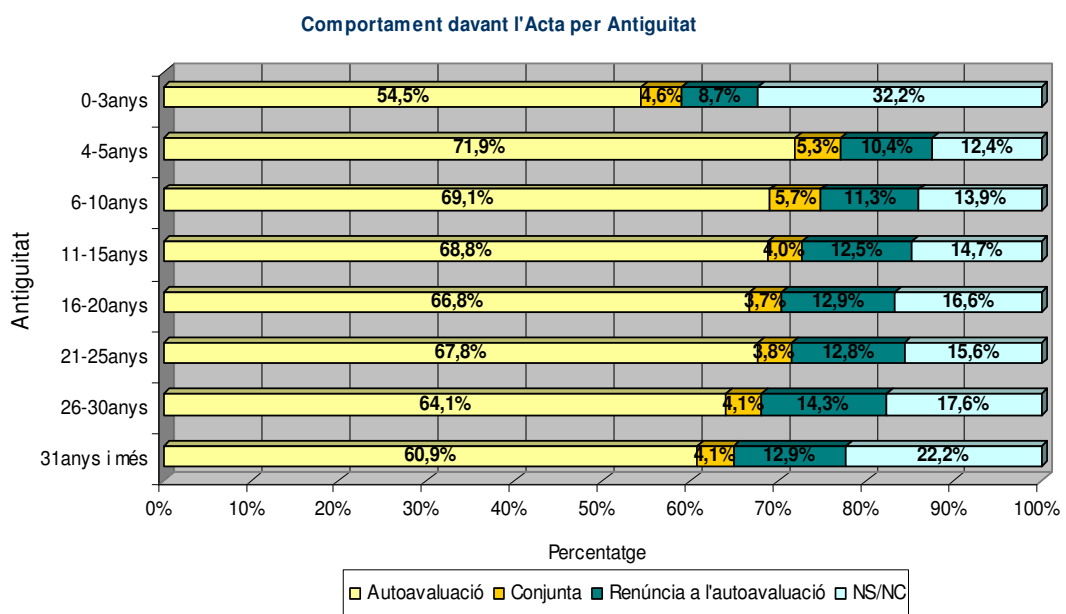
### Antiguitat

El gràfic següent -Gràfic 5-, mostra que en el grup de menor antiguitat (0-3anys) s'observa una tendència de comportament diferent, en el sentit que opten menys per l'autoavaluació i més per no iniciar el procés d'avaluació. Aquest fet es podria explicar perquè dins aquest grup es trobin persones que han treballat períodes curts de temps a l'administració (substitucions, reforços, etc) i ja no hi presten serveis en l'actualitat. Com a tendència general podem veure com a partir del grup 4/5 anys, les opcions avaluació conjunta i renúncia es mantenen en unes proporcions molt similars, mentre que a mesura que augmenta l'antiguitat, el nombre de persones que no inicia el procés augmenta, i els qui opten per l'autoavaluació disminueix.

### **Destaquem:**

*A mesura que augmenten els anys treballats a l'Administració, els empleats/des opten menys per l'autoavaluació i s'inhibeixen més davant el procés. No segueixen aquesta tendència el grup de menys antiguitat, on el percentatge d'autoavaluacions és el més baix.*

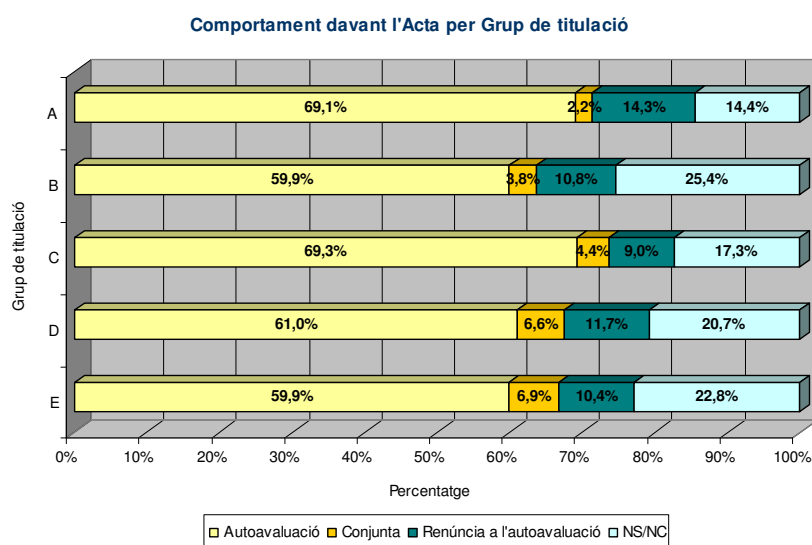
Gràfic 5



### Grup de titulació

Com es pot veure en el Gràfic 6, el comportament davant l'Acta no difereix pràcticament en funció del Grup de Titulació (per a l'anàlisi d'aquesta variable, s'han considerat de manera conjunta el personal laboral i funcionari). És en el grup B on el percentatge de persones que presenten un comportament actiu davant el procés d'avaluació és més baix; tot i això, supera el 70%, i més de la meitat dels treballadors d'aquest grup, opten per l'autoavaluació.

Gràfic 6

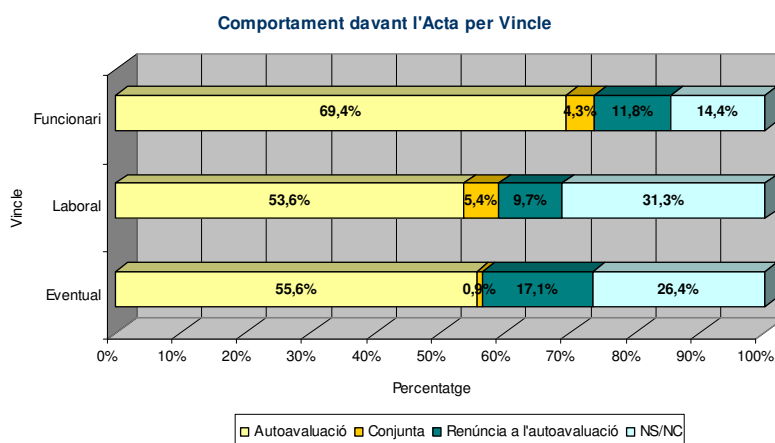


En termes generals, no s'observen grans canvis de l'any 2009 al 2010 en el comportament davant l'Acta segons els grups de titulació. Pel que fa al petit augment en el nombre de renúncies, aquestes es concentren en els grups B i D.

### Vincle

Quan analitzem el comportament del personal davant l'Acta de valoració en base a la vinculació, és a dir, si és personal laboral, funcionari, o eventual, la gràfica és la següent. En aquest cas, s'observa que el personal laboral i eventual són els que menys ha optat per l'autoavaluació, amb la diferència que el laboral no ha iniciat el procés i l'eventual hi ha renunciat.

Gràfic 7



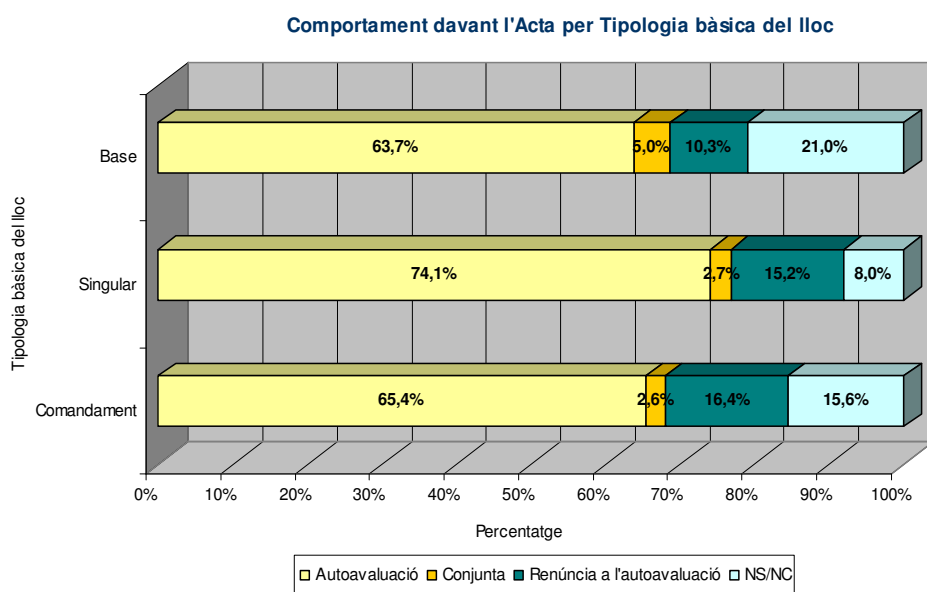
En la comparació entre les avaluacions dels anys 2009 i 2010 no s'observen grans diferències, tot i haver canvis. Disminueix la participació activa en el procés en els grups de funcionaris i eventuais, tot i que augmenta el nombre d'autoavaluacions en tots els grups. A més disminueixen les avaluacions conjuntes, que en el cas dels eventuais, arriben a valors de pràcticament 0. Les renúncies només augmenten en el grup laboral, mentre que disminueixen en els grups de funcionaris i d'eventuals.

### Tipologia bàsica del lloc

S'analitza finalment en relació a la tipologia base del lloc, és a dir, si es tracta de personal que ocupa llocs de comandament, llocs base o llocs singulars.

Com s'observa en el Gràfic 8 hi ha un percentatge més elevat de participació activa de les persones que ocupen llocs de comandament o singulars.

Gràfic 8



La disminució de l'opció avaluació conjunta també es fa palesa per igual en els tres tipus de llocs. Pel contrari, l'opció d'autoavaluació augmenta el 2010 en els llocs base i singular, però observem una disminució de més del 3 % en els llocs de comandament. També són aquests llocs on el percentatge de persones que no inicien el procés d'avaluació augmenta en un nombre més elevat.


#### 4.1.4 Anàlisi del resultat de l'avaluació

Prèviament a l'anàlisi de les puntuacions, presentem els resultats de les actes d'avaluació pel que fa a l'assoliment del grau. Del total d'avaluacions realitzades l'any 2010, un 98,4% han estat avaluades amb Grau de productivitat Assolít i un 1,6% han



estat avaluades amb Grau de Productivitat No Assolit. Aquests percentatge són exactament els mateixos que es donaven l'any 2009. Així doncs, en l'avaluació realitzada el 2010, el percentatge d'avaluacions No Assolides continuen essent valors residuals sobre el total de la mostra estudiada.

En l'Apartat 5 de l'Annex 3 (Anàlisi 5.1. i 5.2), s'inclouen els percentatges d'assoliment en funció de les diferents variables criteri que hem analitzat en aquest estudi. Les dades ens mostren els següents resultats:

 <b>No assolit</b>	
<b>Sexe</b>	
Dones	1,5%
Homes	1,8%
<b>Tipologia del lloc</b>	
Base	1,7%
Singular	0,5%
Comandament	0,4%
<b>Grup titulació</b>	
A	1,0%
B	1,6%
C	0,8%
D	2,3%
E	2,5%
<b>VinCLE</b>	
Funcionari	1,1%
Laboral	2,6%
Eventual	0,5%
<b>Antiguitat</b>	
0-3 anys	2,5%
de 4-5 anys	0,9%
de 6-10 anys	1,0%
de 11- 15 anys	1,1%
de 16 - 20 anys	1,3%
de 21 - 25 anys	1,5%
de 26 - 30 anys	1,7%
31 i més anys	1,9%

Pel que fa a la variable *departament*, el percentatge més elevat de No assolits (4,7 %, més de 3% per sobre del total global), el trobem en el Departament d'Acció Social i Ciutadania. En la resta de departaments els percentatges oscil·len entre el 0,5 i 1,6 %, exceptuant el Departament de Salut i Institucions Sanitàries, on també el percentatge és lleugerament superior al 1,6 % global.

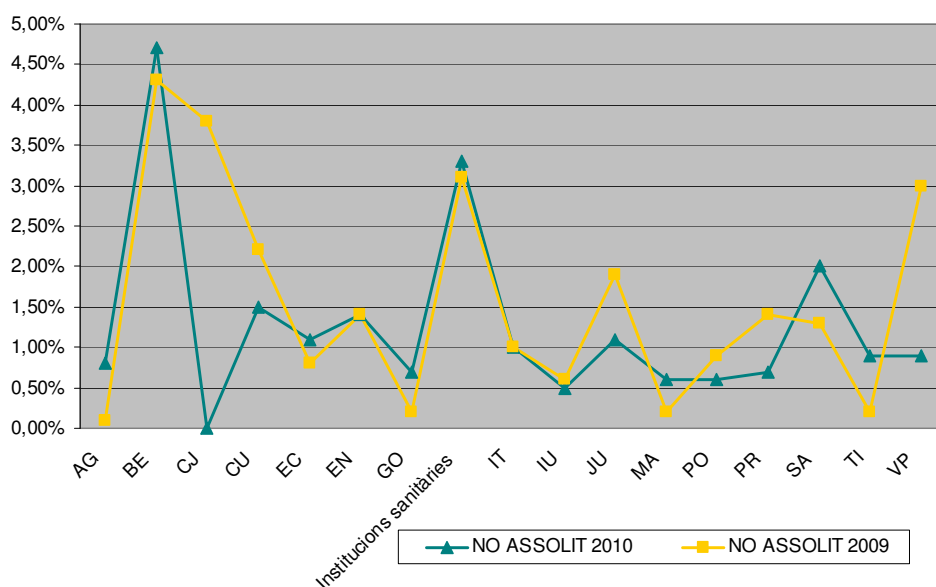
Caldria explorar si la valoració No Assolit ha estat una opció emprada per aquelles actes corresponents a persones que han treballat un període inferior a 3 mesos i, per tant, tal i com preveia l'Acord de Govern, restaven excloses de la percepció del complement. Aquests casos, eren exclosos de l'aplicació en el moment de tancament del procés d'avaluació, però hem observat que alguns avaluadors optaven per fer la qualificació en sentit negatiu a persones que estaven incloses en aquest supòsit. Aquesta hipòtesi podria explicar el percentatge més elevat en els departaments en què es dóna un nombre important de substitucions i, per tant, de persones que quedarien excloses del procés.

Aquest mateix argument caldria contrastar-lo pel que fa a l'antiguitat, ja que s'observa un major percentatge de No Assolits en el grup

0-3 anys, mentre que en la resta de categories els percentatges són força similars. Destacar que és el següent tram d'antiguitat (4-5 anys) el que presenta un percentatge de No Assolits més baix (inferior al 1 %).

Centrant-nos en el perfil resultant de la submostra d'Avaluacions No assolides, i fent l'estudi comparatiu 2009/2010 dels estadístics descriptius de les diferents variables criteris, s'observen els següents resultats:

Gràfic 9



El Gràfic 9 ens mostra que, tot i que hi ha hagut força diferències en els departaments, aquestes corresponen a valors percentuals molt minsos (recordem que únicament un 1,6 % de les avaluacions són valorades amb grau No Assolit).

Els percentatges segons la variable sexe són proporcionals als percentatges de cada sexe a la mostra estudiada. Dues tercers parts de la mostra està formada per dones (66 % de la mostra) i aquest percentatge és proporcional en els casos de no assoliment i la mateixa proporcionalitat es dona en el cas dels homes (34 % de la mostra).

Pel que fa a la resta de variables criteri, els resultats mostren una disminució important del percentatge de casos de no assolits en la franja 0-3 anys. Aquesta dada ens porta novament a plantejar la possibilitat que en aquesta franja es vingui produint alguna disfuncionalitat en el procés d'avaluació, de manera que s'estiguin contemplant com a avaluacions no assolides, aquelles que en realitat haurien de ser no valorades.

D'altra banda la variació per anys ha estat diferent segons els grups. Així en els grups B i D disminueixen els percentatges de no assoliment, mentre que a la resta dels grups els percentatges han augmentat.

Segons el vincle, els percentatges de no assoliment han variat de manera diferent. Entre el personal eventual, continua sense avaluar-se de manera negativa, amb percentatges

inferiors a l'1%. Entre els funcionaris augmenta el percentatge d'un any a l'altre, mentre que entre els laborals disminueix. Finalment, pel que fa a la tipologia del lloc, pràcticament no s'observen variacions percentuals. Així en els llocs base el percentatge pràcticament no varia, en els llocs singular hi ha un lleuger descens, i entre els comandaments un increment d'1%.

#### 4.1.5 Anàlisi de les puntuacions

En aquest apartat es presenta l'anàlisi dels estadístics descriptius relatius a les puntuacions obtingudes en les actes de valoració, tant pel que fa a l'autoavaluació de l'activitat desenvolupada com pel que fa a l'avaluació individual emesa pel/per la cap; així com també la comparativa entre ambdues puntuacions. Així mateix en aquesta anàlisi s'hi integren aquells resultats destacables fruit de l'estudi comparatiu entre diferents subgrups de resultats configurats en base a diferents variables criteri (veure Anàlisi 6 de l'Annex 3).

Finalment també es presenten algunes dades de la comparativa de puntuacions en autoavaluació i en avaluació emesa pel/per la cap, de l'any 2009 i 2010<sup>10</sup>

##### 4.1.5.1. Anàlisi de les autoavaluacions

En aquest apartat es presentaran de manera conjunta les puntuacions totals i les puntuacions per factors de les autoavaluacions.

Taula 3

Factors de valoració del complement	Mitjana	Desv. típ.
Factor 1	8,6776	,74810
Factor 2	5,6920	,69657
Factor 3	8,4715	,96591
<b>Puntuació Total</b>	<b>22,8411</b>	<b>2,04101</b>
<b>N (vàlid)</b>		<b>25553</b>

Es presenta la taula amb els estadístics descriptius tant pel que fa al resultat total com envers els tres factors de valoració del complement que s'hi avaluen.

#### *Destaquem:*

*A les autoavaluacions, tant les puntuacions totals, com les puntuacions per factors mostren l'efecte 'sostre', és a dir, una desviació de la distribució de les puntuacions cap a les puntuacions màximes (24). Aquest mateix efecte el trobem a les avaluacions emeses pels/per les caps.*

*Les puntuacions mitjanes de les autoavaluacions i les emeses pels caps han estat pràcticament idèntiques, tant quan s'han comparat els anys (2009-2010), el sexe, el departament, l'antiguitat, el grup de titulació, el vincle o la tipologia del lloc de treball. Sempre al voltant dels 22 punts.*

<sup>10</sup>Les dades 2009 estan publicades al lloc web del Departament de Governació i Administracions Públiques, àmbit d'actuació Funció Pública, espai de Publicacions, Informes i Estudis: <http://www20.gencat.cat/portal/site/governacio/menuitem.c69dfb9d746aa11f8e629e30b0c0e1a0/?vgnextoid=fd72829f1bcdf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=fd72829f1bcdf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Les puntuacions totals s'apropen molt a la puntuació màxima de l'acta (24 punts), d'altra banda la baixa desviació típica reproduïx la tendència ja observada en l'exercici 2009 de respondre a l'alça, amb una baixa dispersió de puntuacions. En la *Taula 6* podem veure les dades de la comparativa.

*Taula 4*

<b>Puntuacions</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Factor 1	08.70	08.68
Factor 2	05.71	05.69
Factor 3	08.45	08.47
<b>Puntuació Total</b>	<b>22.85</b>	<b>22.84</b>

La comparació de les puntuacions indica que pràcticament no han variat els resultats de les autoavaluacions d'un any a l'altre, ni pel que fa referència a les puntuacions total ni pel que fa a les puntuacions per factors.

A continuació s'exposen les dades relatives a l'autoavaluació en base a diferents variables criteri:


#### Departament

En la següent taula es presenten els estadístics descriptius de la puntuació total en autoavaluació, en relació als diferents departaments als quals pertanyen les persones que han participat en el procés d'autoavaluació:

*Taula 5*

<b>Departament</b>	<b>N</b>	<b>Mitjana</b>	<b>Desv. típ.</b>
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL	1320	22,0008	2,45243
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA	2011	22,7708	2,07776
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA	6	22,6667	1,50555
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ	834	22,7518	2,17031
ECONOMIA I FINANCES	1424	23,2844	1,73059
EDUCACIÓ	5684	23,1265	1,88785
GOVERNACIÓ I ADM. PÚBLIQUES	867	22,8155	1,89093
Institucions Sanitàries	245	23,0694	2,69168
INTERIOR, RELACIONS INS. I PARTICIPACIÓ	1926	22,6417	2,05544
INNOVACIÓ UNIVERSITATS I EMPRESA	556	22,8849	1,99307
JUSTÍCIA	4215	22,8743	1,93041
MEDI AMBIENT I HABITATGE	1149	22,6658	2,05323
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES	1115	22,4502	2,42962
PRESIDÈNCIA	462	23,3506	1,48250
SALUT	1229	22,7950	2,05905
TREBALL	2009	22,6804	2,10847
VICEPRESIDÈNCIA	501	22,9222	1,86760

La taula fa paleses diferències molt minses de mitjanes entre els diferents departaments, així com també una baixa dispersió de les puntuacions respecte la mitjana. Tot i la homogeneïtat de puntuacions, s'observen una mitjana lleugerament més elevada en els departaments d'Economia i Finances, i en el de la Presidència, on els empleats s'han

 <b>Autoavaluació</b>	
<b>Sexe</b>	
<b>Dones</b>	<b>22,91%</b>
Homes	22,70%
<b>Tipologia del lloc</b>	
Base	22,85%
<b>Singular</b>	<b>23,02%</b>
Comandament	22,50%
<b>Grup titulació</b>	
A	22,76%
B	22,64%
C	22,90%
D	22,89%
<b>E</b>	<b>23,07%</b>
<b>Vincle</b>	
Funcionari	22,84%
Laboral	22,81%
<b>Eventual</b>	<b>23,11%</b>
<b>Antiguitat</b>	
0-3 anys	22,73%
<b>de 4-5 anys</b>	<b>22,93%</b>
de 6-10 anys	22,84%
de 11- 15 anys	22,85%
de 16 - 20 anys	22,88%
de 21 - 25 anys	22,82%
de 26 - 30 anys	22,91%
31 i més anys	22,84%

atorgat puntuacions més elevades en la seva autoavaluació. Pel que fa al Departament d'Economia i Finances, la tendència de puntuacions més elevades en autoavaluació que ja es donava l'any 2009, es repeteix.

En el sentit contrari, és en el Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural on, com també es va produir l'any 2009, els empleats i empleades s'han autoavaluat de manera més exigent.

Igualment que l'any anterior, són les persones del grup E quines s'autoavaluen amb puntuacions més elevades, mentre que les persones pertanyents al grup B ho fan amb puntuacions més baixes, tot i que amb major dispersió de les puntuacions.

Hi ha homogeneïtat de les puntuacions segons el tipus de vinculacions, tot i que és el personal eventual qui s'autoavalua lleugerament superior

En relació a la tipologia bàsica del lloc, les persones que s'autoavaluen amb puntuacions més elevades son les que ocupen llocs singulars.

El grup que s'autoavalua de forma lleugerament inferior es el de menys antiguitat a l'administració, tendència que ja apareixia l'any 2009. La mitjana mes elevada corresponia però al grup 26-30 anys, mentre enguany es el de 4-5 anys.

#### 4.1.5.2. Anàlisi de les avaluacions individuals emeses per/per la cap.

En aquest apartat es presentaran de manera conjunta les puntuacions totals i les puntuacions per factors de les avaluacions dels/de les cap.

Taula 6

Factors de valoració del complement	Mitjana	Desv. típ.
Factor 1	8,4576	,99809
Factor 2	5,5519	,81387
Factor 3	8,2201	1,15400
<b>Puntuació Total</b>	22,2296	2,55330
<b>N (vàlid)</b>	25553	

De manera similar a les autoavaluacions, la puntuació mitjana és molt elevada i tendeix a la puntuació màxima de 24 punts (22,23). En aquest apartat es presentaran de manera conjunta les puntuacions totals i les puntuacions per factors de les avaluacions emeses pel/per la cap:

Taula 7

Puntuacions	2009	2010
Factor 1	8.29	8.46
Factor 2	5.46	5.55
Factor 3	8.04	8.22
<b>Puntuació Total</b>	<b>21.78</b>	<b>22.23</b>

En aquest cas, les puntuacions en els tres factors han augmentat lleugerament. Si analitzem les desviacions de les puntuacions obtingudes, les valoracions a partir de l'enquesta del 2010 mostren una menor discriminació (2,55 en front del 3.05 de l'any 2009). En resum, les autoavaluacions han tendit a la baixa d'un any per l'altre mentre que les avaluacions emeses pels/per les caps han tendit a l'alça, tot i que les variacions hagin estat molt petites o pràcticament nul·les.

#### Departament

En la Taula 8 es presenten les mitjanes i desviació típica de la puntuació total emesa pel/per la cap, en relació als diferents departaments als quals estan adscrites les persones que han estat objecte de l'avaluació del/de la cap.


Taula 8

Departament	N	Mitjana	Desv. típ.
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL	1320	21,9932	2,14998
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA	2011	22,0094	2,67575
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA	6	22,3333	,81650
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ	834	22,7866	2,21368
ECONOMIA I FINANCES	1424	22,5906	2,12543
EDUCACIÓ	5684	22,7530	2,66128
GOVERNACIÓ I ADM. PÚBLIQUES	867	21,2561	3,13756
Institucions Sanitàries	245	22,0122	2,90348
INTERIOR, RELACIONS INS. I PARTICIPACIÓ	1926	22,2466	2,46786



INNOVACIÓ UNIVERSITATS I EMPRESA	556	22,8939	1,97221
JUSTÍCIA	4215	21,0256	2,42090
MEDI AMBIENT I HABITATGE	1149	22,4700	2,43741
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES	1115	21,5991	3,10004
PRESIDÈNCIA	462	23,5173	1,31020
SALUT	1229	22,7616	2,18805
TREBALL	2009	22,9368	1,90551
VICEPRESIDÈNCIA	501	22,4850	2,30614

La taula fa palesa que les diferències de les puntuacions atorgades per/per les caps, són molt petites. El Departament on les persones avaluadores han avaluat de manera més baixa i, per tant, més estricta, ha estat el de Justícia. Aquesta mateixa tendència s'observava l'any 2009. Segueixen com a departaments amb menor puntuació, Governació i Administracions Públiques, i Política Territorial i Obres Públiques.

 <b>Avaluació del/de la cap</b>	
<b>Sexe</b>	
<b>Dones</b>	<b>22,42%</b>
Homes	21,86%
<b>Tipologia del lloc</b>	
Base	22,09%
<b>Singular</b>	<b>22,95%</b>
Comandament	22,58%
<b>Grup titulació</b>	
<b>A</b>	<b>22,76%</b>
B	22,29%
C	21,89%
D	22,19%
E	22,08%
<b>Vincle</b>	
Funcionari	22,36%
Laboral	21,79%
<b>Eventual</b>	<b>23,44%</b>
<b>Antiguitat</b>	
0-3 anys	22,06%
de 4-5 anys	22,23%
de 6-10 anys	22,21%
de 11- 15 anys	22,31%
de 16 - 20 anys	22,33%
<b>de 21 - 25 anys</b>	<b>22,41%</b>
de 26 - 30 anys	22,28%
31 i més anys	22,23%

D'altra banda, els departaments on els caps atorguen puntuacions més altes són: Presidència, Treball i Innovació, Universitat i Empresa. En aquest cas, també el Departament de la Presidència es posicionava l'any 2009 com departament en què les avaluacions dels/de les cap eren més elevades.

Aquestes dades posen de manifest una tendència dels/de les caps dels/de les persones avaluades que porten menys temps a l'administració a avaluar-los de manera més exigent.

Igualment que l'any anterior, són les persones del grup A les que reben valoracions més positives, mentre que les persones del grup C obtenen puntuacions més baixes en les avaluacions emeses pels/per les caps.

S'evidencia que la mitjana més elevada, i propera a la puntuació màxima, és la relativa a les puntuacions atorgades pels caps als empleats i empleades amb vinculació eventual. El personal amb puntuació més baixa és el de vinculació laboral, on a més, observem major dispersió de puntuacions.

En relació a la tipologia bàsica del lloc, els/les caps atorguen menor puntuació a les persones que ocupen llocs base, i més elevades als qui ocupen llocs singulars.

En el cas de les dues variables criteri comentades anteriorment (vinclle i tipologia bàsica del lloc), les tendències de resposta no varien respecte els resultats de l'exercici 2009.

Es posa de manifest que es reproduïx la tendència de resposta que ja es donava en l'autoavaluació: en aquest cas, els/les caps avaluen de forma més baixa el grup de menor antiguitat (de 0 a 3 anys).

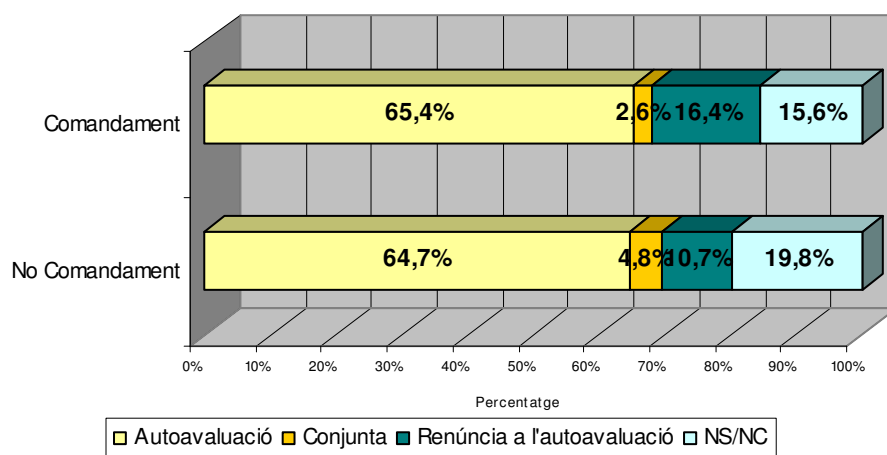
## 4.2 ANÀLISI DE LES ACTES DELS LLOCS DE COMANDAMENT

En aquest apartat de l'estudi, l'anàlisi es focalitza en els llocs de comandament, en referència tant al seu comportament en l'acta de valoració com a les puntuacions que n'obtenen.

### 4.2.1 Comportament dels empleats en llocs de comandament

Gràfic 10

#### Comportament davant de l'Acta per Comandament/No Comandament



L'anàlisi en funció de les variables criteri (que es troba detallada en l'annex 4, anàlisi 2) ens indica que no s'observen diferències de comportament, ni en funció de la variable departament ni en relació al grup de titulació. Pel que fa al sexe destaca el fet que les dones opten més per l'autoavaluació (67,1% vers el 63,9% en homes), o per l'avaluació conjunta (3,5% vers l'1,8% en homes); en canvi són els homes els qui acumulen un major percentatge de NS/NC (19,0% front 11,8% en dones).

Pel que fa a la variable antiguitat, el patró de comportament també és força homogeni entre els diferents grups, si bé en els grups de major antiguitat -26 a 30 anys i 31 anys i més- és on es descriu una menor implicació en l'acta de valoració (conseqüència del sumatori d'autoavaluació i d'avaluació conjunta), així com també un major percentatge de NS/NC en el darrer grup d'antiguitat.



Finalment, en l'anàlisi per vincle, s'evidencia que el grup de funcionaris (65,1%) opten menys per l'autoavaluació i acumula més el percentatge de renúncies (16,6%) que en el personal laboral (70,2% i 12,2%, respectivament).

#### 4.2.2 Anàlisi del resultat de l'avaluació

A continuació es presenten els resultats de les actes d'avaluació pel que fa a l'assoliment del grau de productivitat, en funció de les submostres Comandament i No Comandament. S'observa que les persones que ocupen llocs amb comandament obtenen un percentatge menor de no assoliments que la resta de tipologies de llocs (0,4%).

Taula 9

	Assoleix	No assoleix	Total
Comandament	99,6%	0,4%	100,0%
No comandament	98,4%	1,6%	100,0%

#### 4.2.3 Anàlisi de les puntuacions

En el següent apartat s'exploren les avaluacions dels llocs de comandament a través de diverses anàlisis: s'exploren les autoavaluacions i les avaluacions emeses pels/per les caps dels llocs de comandament en l'exercici 2010, es comparen entre elles i amb els resultats de l'any 2009.

##### 4.2.3.1 Anàlisi de les autoavaluacions

Taula 10

	Llocs de comandament	Llocs sense comandament
Direcció i desenvolupament de persones	8.44	8.70
Flexibilitat i gestió del canvi	5.59	5.70
Comunicació, persuasió i influència	8.47	8.47
Puntuació Total	22.50	22.87

Com s'evidencia en la taula 10, les puntuacions totals en les autoavaluacions són lleugerament superiors en la mostra de llocs sense comandament.

Per a analitzar les dades amb major nivell de detall, en l'anàlisi 4.2. de l'annex 4 es recullen els estadístics descriptius analitzats en base a algunes de les variables criteri.

#### *Destaquem:*

*De les persones que ocupen llocs de comandament, les dones, el personal amb menys temps de serveis prestats, i amb vinculació laboral, són els que tenen un comportament més actiu en relació a la seva avaluació.*

#### 4.2.3.2 Anàlisi de les avaluacions emeses pels/per les caps

No s'observen diferències en comparar la mostra dels comandaments amb la mostra sense comandament. En general, les avaluacions més elevades han estat les de les persones que ocupen llocs de comandament. La tendència de les puntuacions segueix el mateix patró: una puntuació total i per factors molt propera a la puntuació màxima de 24 punts (22,58 – 22,19).

Per a analitzar les dades amb major nivell de detall, en l'anàlisi 4.4. de l'annex 4 es recullen els estadístics descriptius analitzats en base a algunes de les variables criteri.

Taula 11

	Llocs de comandament	Llocs sense comandament
Direcció i desenvolupament de persones	8.50	8.45
Flexibilitat i gestió del canvi	5.62	5.55
Comunicació, persuasió i influència	8.47	8.20
Puntuació Total	22.58	22.19

#### 4.2.3.3 Anàlisi de la comparativa entre les autoavaluacions i les avaluacions emeses pels/per les caps a les actes

Taula 12

	Autoavaluacions	Avaluacions emeses pels/per les caps
Direcció i desenvolupament de persones	8.44	8.50
Flexibilitat i gestió del canvi	5.59	5.62
Comunicació, persuasió i influència	8.47	8.47
Puntuació Total	22.50	22.58

Les puntuacions han estat molt similars en la comparativa, dins de l'exercici 2010, de les autoavaluacions amb les avaluacions emeses pels/per les caps.

#### 4.2.3.4 Anàlisi comparativa entre les autoavaluacions de les actes amb llocs de comandament dels anys 2009 i 2010

Taula 13

	2009	2010
Direcció i desenvolupament de persones (Especial Rendiment-factor 2009)	8.59	8.44
Flexibilitat i gestió del canvi (Activitat Extraordinària-factor 2009)	5.75	5.59
Comunicació, persuasió i influència (Interès o Iniciativa-factor 2009)	8.38	8.47
Puntuació Total	22.72	22.50

En relació a la puntuació total, les puntuacions van ser més elevades en les autoavaluacions de l'any 2009 que en el 2010. Podríem dir que, tot i que la diferència no és molt notòria, en l'exercici 2010 els caps s'han autoavaluat de manera més estricte.

Aquest fet pot tenir a veure amb el fet de comptar amb una acta d'avaluació específica per als comportaments relacionats amb l'exercici del comandament i no només per la "dedicació" a la feina. Podríem dir que les persones que ocupen lloc de comandament tenen una autopercepció d'un bon nivell de rendiment i dedicació extraordinària a la feina així com un bon nivell d'iniciativa però són més crítics amb ells mateixos quan se'ls interroga sobre la seva capacitat de dirigir equips, de comunicar i de gestionar el canvi en les seves unitats.

#### 4.2.3.1 Anàlisi comparativa entre les avaluacions emeses pels/per les caps de les actes amb llocs de comandament dels anys 2009 i 2010

Taula 14

	2009	2010
Direcció i desenvolupament de persones (Especial Rendiment-factor 2009)	8.38	8.50
Flexibilitat i gestió del canvi (Activitat Extraordinària-factor 2009)	5.62	5.62
Comunicació, persuasió i influència (Interès o Iniciativa-factor 2009)	8.14	8.47
Puntuació Total	22.14	22.58

Les puntuacions de les avaluacions emeses pels/per les caps són més elevades en l'exercici 2010. Aquest mateix patró es mostra també per a dos dels factors: Direcció i desenvolupament de persones (Especial Rendiment) i Comunicació, persuasió i influència (Interès o Iniciativa). En canvi, en el factor Flexibilitat i gestió del canvi (Activitat Extraordinària) no s'observen diferències.

#### *Destaquem:*

*Les puntuacions de les autoavaluacions dels comandaments han mostrat una tendència a la baixa d'un any per l'altre (2009 al 2010), mentre que les puntuacions de les avaluacions emeses pels seus caps ha mostrat una tendència lleugera a l'alça. Aquest fet podria estar indicant que els comandaments, davant d'una acta de valoració específica per avaluar conductes relatives a aquesta funció, s'han mostrat més exigents; d'altra banda, els seus caps, els han avaluat millor.*

### 4.3 ESTUDIS COMPARATIUS DELS INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ

En aquest apartat s'estudiarà de manera comparativa les qualitats de totes dues Actes (llocs de comandament i llocs sense), a través de dues proves. Per una banda, s'estudiaran les distribucions de les puntuacions i el seu grau d'ajust o aproximació a una distribució normal i, per l'altra, a partir dels coeficients de correlació s'estudiarà la coherència o covariació com a indicador de validesa de la variable criteri estudiada (productivitat-acompliment), la qual cosa permetrà afirmar que tots dos instruments estan mesurant el mateix, tot i que en el cas de l'avaluació dels llocs de comandament, l'acta contingui ítems diferenciats.

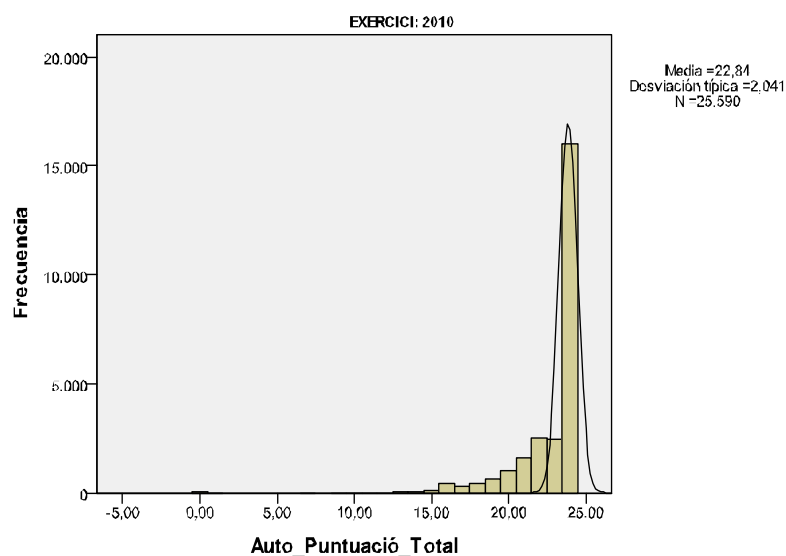
#### 4.3.1 Estudi de la distribució de les puntuacions

La comparació de les distribucions de les puntuacions dels dos instruments estudiats s'ha realitzat a partir del càlcul del coeficient d'ajust a la corba normal (Z de Kolmogorov-Smirnov):

- un elevat grau de dispersió en les puntuacions serà un indicador d'heterogeneïtat o de major ventall de respostes. Aquesta seria la condició més adient per a fer els estudis estadístics,
- una major dispersió en les puntuacions també serà una garantia d'una major sensibilitat de la prova a l'hora de recollir les valoracions,

S'han estudiat les distribucions de totes les puntuacions per tal de realitzar les anàlisis de les qualitats de les Actes: autoavaluacions totals i avaluacions emeses pels/per les caps, i diferenciades per factors i segons siguin o no llocs de comandament.

En tots els casos l'índex Z ha estat molt elevat i significatiu estadísticament, la qual cosa indica que totes les distribucions de les puntuacions s'han allunyat molt de la distribució normal, amb una elevada desviació cap a les puntuacions elevades o màximes de l'instrument (24).



#### *Destaquem:*

*Els estudis correlacionals indiquen que tot i que les actes continguin ítems diferents estan mesurant de manera adequada el mateix constructe o concepte.*

Totes les distribucions de les puntuacions es representen seguint un histograma com el que es presenta, per tant, atès que són pràcticament iguals, no es dibuixen tots.

El resum de totes les anàlisis realitzades es presenta per separat per a la totalitat de la mostra i per a la submostra dels llocs de comandament:

Taules 15 i 16

Mostra total	2009	2010
Mitja	22,850	22,840
Desviació	1,999	2,041
Mitjana	21,730	22,230
Desviació	3,060	2,554

Comandaments	2009	2010
Mitjana	22,720	22,500
Desviació	1,984	2,193
Mitja	22,140	22,580
Desviació	2,290	2,079

***Destaquem:***

*Totes les puntuacions obtingudes es desvien molt d'una distribució normal i es concentren en les valoracions més elevades, sense puntuacions baixes en cap dels factors mesurats.*

Totes les distribucions s'han allunyat molt de la distribució normal ( $p < .000^{11}$ ): tant a les puntuacions totals, com per a cadascun dels factors estudiats; tant a les autoavaluacions com a les avaluacions emeses pels/ per les caps així com en la submostra d'actes dels llocs amb comandament.

La distribució de les puntuacions, tant per a la mostra total, com per a la submostra de comandaments, mostra una clara desviació cap a les puntuacions elevades, 24 punts de puntuació màxima i pràcticament no hi ha puntuacions per sota de 15 punts.

Totes les puntuacions promig es troben per sobre de 22 punts i en tots els casos estudiats la puntuació més repetida és la puntuació màxima possible (24 punts) i la desviació estàndard pràcticament mai supera els 3 punts.

En comparar les Actes del 2009 i el 2010 al detall, tant en la mostra total com en la submostra de llocs amb comandament, les autoavaluacions són les que es desvien menys de la corba normal, en elles augmenta la dispersió de les puntuacions i la mitjana és menor. Les avaluacions emeses pels/per les caps del 2010 varien de manera diferent,

<sup>11</sup>Es considera significació:  $p \leq 0.005$  i seria 0,05 (que seria un 5% d'interval de confiança)

tot allunyant-se de la corba normal, amb una menor variabilitat de les puntuacions i unes puntuacions més elevades en augmentar la quantitat de puntuacions màximes.

#### 4.3.2 Estudi de la correlació entre instruments

Segons el valor i sentit de la correlació entre les puntuacions obtingudes per les persones que ocupen llocs de comandament en les Actes dels anys 2009 (acta no diferenciada) i 2010 (acta específica pels llocs de comandament), indicaria el següent:

- a. si fos positiva indicaria validesa de constructe o concurrent, és a dir, que totes dues mesures són mesures del mateix constructe o variable (la productivitat del personal),
- b. si fos baixa es deuria a la insuficient heterogeneïtat de les puntuacions aconseguides, és a dir, sense una dispersió en les puntuacions el coeficient de correlació màxim que es pot esperar s'allunya molt de l'1.00,
- c. i, si hi hagués significació estadística indicaria que tot i la insuficient dispersió de les dades, la mostra estudiada és molt nombrosa i la tendència s'ha repetit en moltes persones avaluades.

Donada la baixa dispersió de les puntuacions no es poden esperar uns coeficients de correlació elevats i propers a 1. La significació estadística vindrà determinada per la grandària de la mostra (N) estudiada i no serà un bon indicador a partir del qual extreure conclusions.

A continuació es presenten els resultats obtinguts, en tres apartats, per a la totalitat de la mostra i per a les submostres dels llocs de comandament i de la resta d'empleats sense comandament:

**Correlacions entre les puntuacions de les actes del 2009 i el 2010** (entre parèntesi s'indica el valor de la 'p', és a dir, el nivell de significació estadística):

Taula 17

	Autoavaluacions	Avaluacions caps
Mostra total (2009-2010)	0,168 (.000)	-0.006 (n.s.)
Comandaments (2009-2010)	0,127 (.000)	+0.015 (n.s.)
No comandaments (2009-2010)	0.173 (.000)	-0.006 (n.s.)

S'observa una correlació positiva i significativa entre les autoavaluacions, en tots els casos. Tot i això, s'ha de tenir en compte que els valors dels coeficients de correlació són molt baixos. El percentatge de variància compartida entre totes dues puntuacions no arribaria a un 3% en cap dels casos estudiats.

En el cas de les avaluacions emeses pels/per les caps no s'ha trobat cap coeficient de correlació amb significació; les correlacions presenten valors molt propers al 0, la qual cosa indica que no hi ha cap tipus de relació entre les avaluacions realitzades pels/per les caps el 2009 i el 2010.

A continuació s'estudien les **correlacions entre les autoavaluacions i les avaluacions emeses pels/per les caps, separades per cada any (2009 i 2010)** i de manera diferenciada pels empleats amb comandament i la resta.

Taula 18

	2009	2010
Mostra total	0,242 (.000)	0.154 (.000)
Comandaments	0,166 (.000)	0.290 (.000)
No comandaments	0.249 (.000)	0.139 (.000)

En tots els casos estudiats existeix una relació positiva i significativa estadísticament entre les puntuacions de les autoavaluacions i les avaluacions emeses pels caps, tot i que els coeficients no siguin gaire elevats. Aquests valors indiquen que hi ha una relació entre els constructes que s'estan mesurant amb totes dues actes, i una relació entre les dues opcions d'avaluació, ja sigui mitjançant autoavaluacions o avaluacions emeses pels/per les caps.

Que els coeficients siguin positius i estadísticament positius, encara que siguin baixos, seria un indicador de validesa de constructe, és a dir, que s'està mesurant la mateixa variable tant si les dades s'obtenen d'autoavaluacions com si les dades s'obtenen de les avaluacions emeses pels/per les caps.

S'observa una diferència en els valors de les submostres de llocs amb comandament i no comandaments. En el grup de llocs amb comandament la correlació ha estat més elevada en les actes corresponents a l'any 2010, mentre que als llocs sense comandament, les relacions més elevades entre les autoavaluacions i les avaluacions emeses pels/per les caps s'han donat el 2009.

S'ha de dir que tot i la significació estadística dels coeficients de correlació, a causa d'una mostra molt gran de casos, el percentatge de variància compartida per totes dues puntuacions no arriba a un 9% en cap dels casos. La variància compartida es calcula a partir del coeficient de correlació elevat al quadrat. Això voldria dir que la variabilitat de les puntuacions, tant de les autoavaluacions com de les avaluacions emeses pels/per les caps, dependria d'altres factors o variables que precisarien d'un altre tipus d'estudis de caire experimental, on hi ha un elevat grau de control sobre totes les variables estudiades.

#### 4.4 ANÀLISI QUALITATIVA

En aquest apartat s'analitzen els aspectes recollits en les actes de valoració que es vinculen a aspectes qualitatius: com ara el grau d'acord dels empleats i de les empleades envers les valoracions emeses pels/per les seves caps, o bé les observacions emeses en l'acta tant per part dels/de les caps –apartat d'*observacions*–, com dels empleats i empleades –apartat d'*observacions/al·legacions*– i dels/de les caps de les unitats directives –apartat de *motius*–.



L'anàlisi efectuada respon a dos enfocaments:

1. per un costat, s'analitzen els **estadístics descriptius** relacionats amb:
  - a. els **acusaments de rebuda** de les persones avaluades i el grau d'acord que han mostrat les persones avaluades envers l'acta de valoració, i;
  - b. les actes en què es recullen **observacions** en alguns dels tres camps possibles en general i, en la submostra d'actes amb resultat de no assoliment del grau.
2. per l'altre, una **anàlisi qualitativa** de les observacions recollides en:
  - a. aquelles actes en què hi ha hagut **intercanvi d'informació**, és a dir, on s'evidencia un procés comunicatiu entre almenys dos dels agents implicats en el procés d'avaluació -cap/ empleat/da/ cap de la unitat directiva- i resultat d'assoliment del grau;
  - b. en la submostra d'actes amb resultat de **no assoliment del grau**.

#### 4.4.1 Estudi descriptiu del grau d'acord

L'acta de valoració recull la possibilitat que les persones avaluades puguin expressar el seu grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap, a més de poder informar de les observacions i/o al·legacions que consideri oportunes, tot exposant-ne els motius. Cal destacar el fet que aquestes observacions obren un canal comunicatiu (empleat/da-superior jeràrquic) de gran valor organitzatiu; no obstant això, com veurem en el següent apartat, es tracta d'un procediment emprat de manera insuficient.

D'altra banda, el procediment estableix la possibilitat que en cas que l'empleat/da no es vulgui pronunciar al respecte, únicament n'acusi rebuda.

##### 4.4.1.1 Anàlisi dels acusaments de rebuda

El procediment establert determina que els empleats i les empleades hagin d'acusar rebuda de la valoració realitzada per part del/de la seva cap. En aquest sentit, tot i tractar-se d'una acció prescriptiva de caràcter previ a que el cap pogués fer l'enviament al cap de la unitat directiva (establert així a l'Acord de Govern que regula el procés), el sistema permetia fer-ne l'enviament, pel que en molts casos (41,8%) els/les empleats/des no n'han fet l'acusament -annex 5, anàlisi 1-.

D'aquestes dades esdevé rellevant analitzar-ne la distribució en funció de l'assoliment final del grau. En la següent taula -taula 19- podem observar com el percentatge d'acusaments de rebuda és significativament més alt en les actes en què s'ha assolit el Grau de productivitat (58.6%) que en les que no (18.9%). Cal, doncs, aconseguir introduir en el sistema

***Destaquem:***  
*Les observacions i/o al·legacions obren un nou canal comunicatiu entre empleat/da i superior jeràrquic/a de gran valor organitzatiu.*



d'avaluació més garanties per a que aquest acusament de rebuda es produeixi, en general, en percentatges més alts –propers al 100%, atès que és quelcom prescriptiu- i, en el cas de les actes en què no s'assoleix el grau per a percebre el complement de productivitat, encara amb més motius, doncs l'organització ha de tenir mecanismes per assegurar que la persona avaluada ha estat informada de la valoració i ha tingut l'oportunitat per a pronunciar-se al respecte de la mateixa.

Taula 19

		Sí Acusament Rebuda	No Acusament Rebuda	Total
Grau Assolit	Recompte	20611	14553	35164
	%	58,6%	41,4%	100,0%
Grau No Assolit	Recompte	75	322	397
	%	18,9%	81,1%	100,0%
TOTAL	Recompte	20686	14875	35561
	%	58,2%	41,8%	100,0%

#### 4.4.1.2 Grau d'acord envers l'acta de valoració: general i en funció de diferents variables criteri

La taula 20 evidencia el fet que en més de la meitat de les avaluacions realitzades els empleats i les empleades han expressat el seu grau d'acord. En relació al a l'exercici 2009, en l'exercici 2010 certament s'observa un major grau d'implicació per part dels/de les empleats/des: la taxa d'actes en què les persones avaluades han expressat quelcom respecte la valoració emesa pel per la cap es situa prop d'un 56%. Una anàlisi més detallada ens informa que l'augment s'ha produït gràcies al grau d'acord "sí", que ha augmentat en un 7%, augment que ha anat en detriment dels NS/NC, que han disminuït respecte l'exercici anterior.

Taula 20

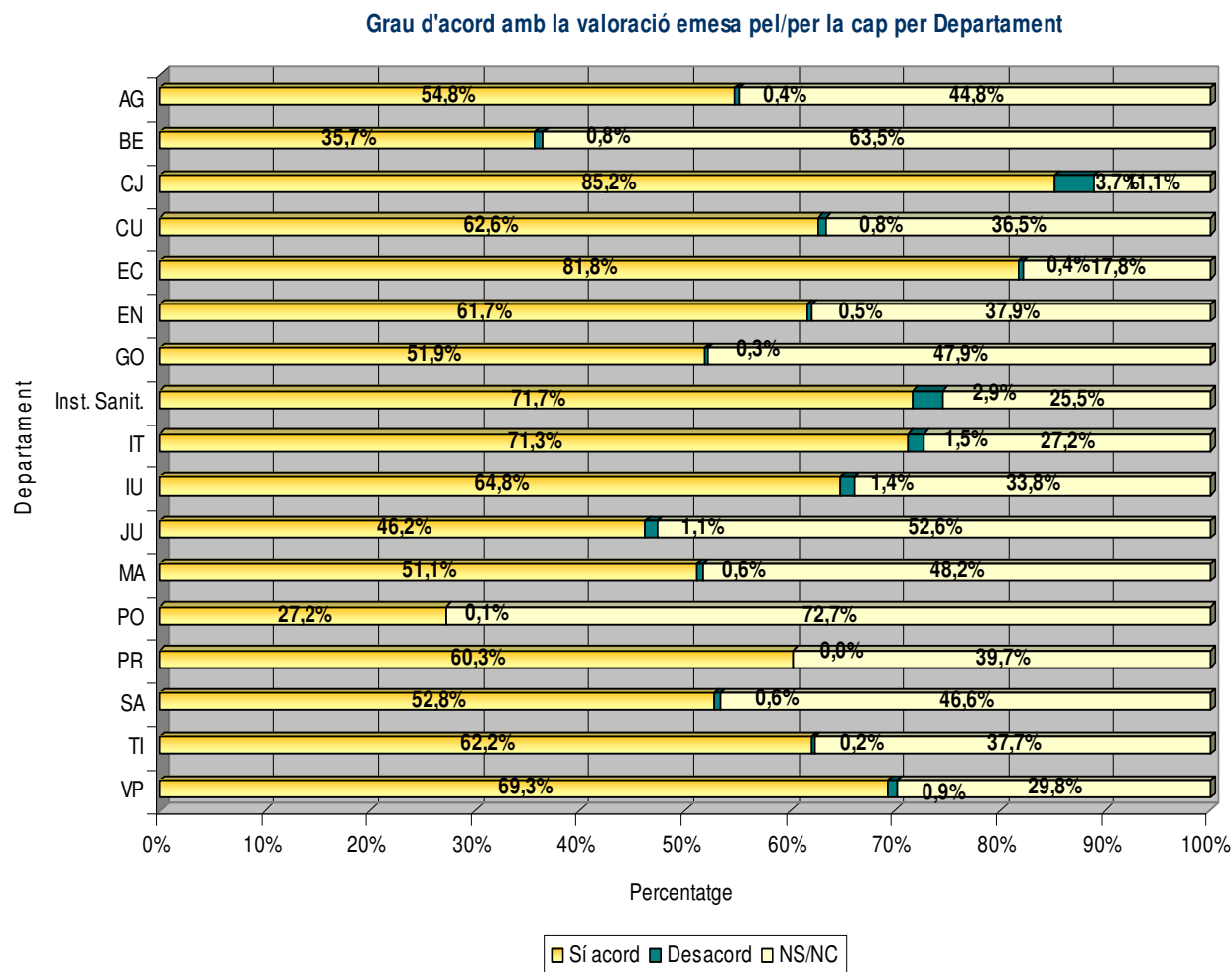
Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap

	Percentatge	N
Sí acord	56,1%	19942
Desacord	0,7%	247
NS/NC	43,2%	15372
Total	100%	35561 (*)

#### Anàlisi per variables criteri

L'anàlisi del comportament d'aquesta variable per Departaments –Gràfic 11– evidencia uns percentatges, en la majoria dels departaments, de grau d'acord "sí" superiors al 50%. Cal especificar, però, que en els departaments on aquest percentatge esdevé inferior, es descriu un percentatge significativament superior d'empleats i empleades que no es pronuncien al respecte d'aquest apartat de l'acta de valoració -NS/NC-. En aquest sentit, esdevé molt interessant analitzar i reflexionar sobre les variables que, a nivell organitzatiu, han pogut contribuir a aquest comportament dels empleats i de les empleades.

Gràfic 11



Pel que fa a la variable *sexe*, el comportament dels empleats i de les empleades és molt similar: les diferències, tot i que mínimes, es palesen en el major percentatge d'acord "sí" en el grup de dones, i d'un major percentatge de no pronunciament dels homes envers les puntuacions i/o valoracions emeses pels/per les seus/seves caps.

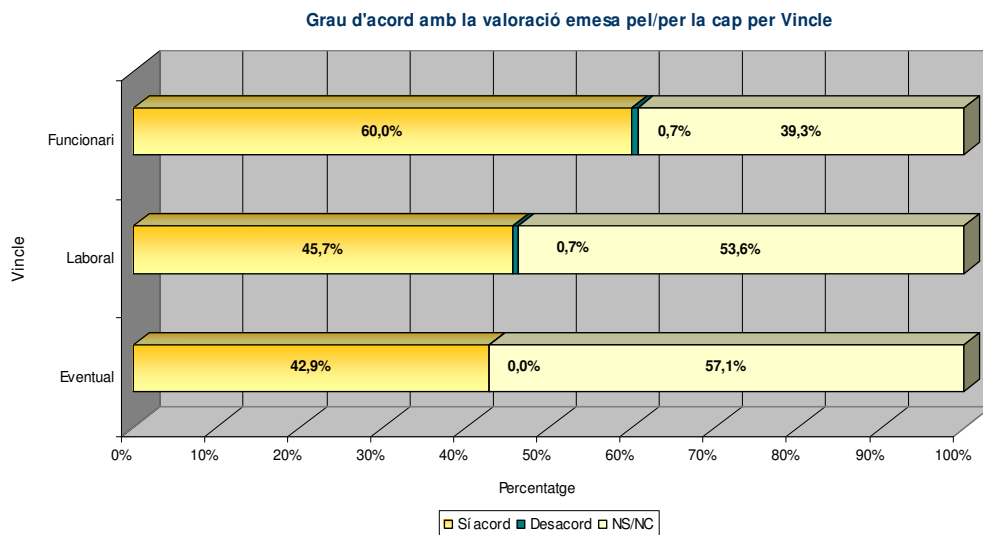
D'altra banda, pel que fa a *l'antiguitat*, malgrat que el patró de comportament és pràcticament idèntic en els diferents grups d'antiguitat a l'Administració, els grups de menor i major antiguitat són els que presenten uns percentatges de NS/NC més propers al 50%.

Pel que fa a la variable *grup de titulació*, es descriu també una distribució dels percentatges similar entre grups; no obstant això, destaca el grup de titulació A, com el grup que pronuncia en major grau el seu acord envers l'acta de valoració.

Si analitzem la variable *vinçle*, les diferències són notòries en funció del vinçle de l'empleat/da: el grup amb vinculació de funcionari és el que més opina al respecte del seu grau d'acord envers les valoracions dutes a terme pel/per la seva cap. A més a més, en el cas dels/de les empleats/des amb vinçle laboral o eventual, els

percentatges són inferiors als del total de la mostra analitzada que exposàvem a l'inici (en ambdós casos són inferiors a la taxa del 57% d'actes en què les persones avaluades han expressat quelcom respecte la valoració emesa pel per la cap).

Gràfic 12



Finalment, el grau d'acord analitzat a partir de la *tipologia bàsica del lloc*, evidencia que la tipologia amb major grau d'acord "sí" i amb major implicació a l'hora d'opinar respecte el seu grau d'acord és la singular, seguida, amb una distància de pràcticament un 10% de la de comandament i la base, ambdues molt similars en quant a patró de comportament.

#### 4.4.2 Estudi descriptiu de les Actes amb Observacions

Es descriuen un total de 1863 actes amb observacions en algun dels camps possibles; recordem-ho: camp d'observacions del/de la cap, observacions/al·legacions de l'empleat/da i camp de motius del/de la cap de la unitat directiva. Per tant, només un 5,2% (1863 de les 35561 total) d'actes analitzables -consolidades i fetes per procediment normal, és a dir, no massives- contenen observacions. Una anàlisi al detall – taula 21- ens permet observar com es distribueixen aquestes observacions:

Taula 21

	Observacions	N ACTES DE VALORACIÓ	Percentatge
<b>SÍ OBSERVACIONS</b>	Observacions cap	1130	60,7%
	Observacions cap + empleat/da	101	5,4%
	Observacions cap + empleat/da+cap unitat directiva	2	0,1%
	Observacions cap + cap unitat directiva	36	1,9%
	Observacions empleat/da	548	29,4%
	Observacions empleat/da + cap unitat directiva	13	0,7%
	Observacions cap unitat directiva	33	1,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>1863</b>	<b>5,2%</b>
	<b>NO OBSERVACIONS</b>	<b>33698</b>	<b>94,8%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>35561</b>	<b>100,0%</b>

S'observa que en 1130 actes, el/la cap ha complementat les seves puntuacions amb un comentari i/o valoració addicional en el camp d'observacions i no ha rebut resposta per escrit a les seves observacions. En aquest cas, caldria analitzar els fluxos comunicatius que s'han donat entre el/la cap i l'empleat/da. En aquest sentit, són diverses les hipòtesis plausibles que donarien compte d'aquest fet: a) la comunicació entre cap i empleat/da pot haver-se produït a través d'un canal de comunicació diferent al de l'aplicació –entrevista, trucada, correu electrònic, etc.–, dada de la que no se'n té constància; b) preferència per altres contextos de relació interpersonal més directes, propers; la iniciativa d'ús dels mateixos també es desconeix per part de quins dels dos agents implicats pot haver estat adoptada; c) desconeixement per part de l'empleat/da de la possibilitat d'emplenar el camp d'observacions per donar resposta al cap; d) desinterès a emplenar-lo; e) manca de convenciment envers la utilitat de fer-ho; f) resistències a emplenar-lo atès que és el mateix camp en què es recullen les al·legacions; entre d'altres aspectes a considerar.

D'altra banda, del total d'actes en què el cap ha fet observacions (1269), sols en 103 (101+2) l'empleat/da li ha donat resposta per escrit. Així mateix, esdevé altament significatiu el fet que es descriuen únicament 2 actes en què es recullen observacions en els tres camps possibles; o, dit d'una altra manera, sols en 2 de les actes analitzades s'ha completat el procés comunicatiu a través de l'aplicació. Cal esmentar que tan sols una d'elles correspon a una acta amb resultat final de grau no assolit.

Si analitzem les observacions del/de la cap de la unitat directiva, observem que tan sols es descriuen 84 actes amb observacions, 36 de les quals es presenten de manera conjunta amb l'empleat/da i 33, de manera aïllada; en relació a aquestes darreres (33), cal esmentar que pràcticament totes elles es concentren en determinades unitats directives, en què s'ha emprat l'apartat corresponent per a un ús de caire informatiu, més que no pas d'exposició de motius, pròpiament dit.

L'anàlisi de les observacions dels/de les empleats/des posa de manifest que són 664 les actes en què l'empleat/da ha emplenat el camp d'observacions/al·legacions. D'aquestes, la majoria (548) s'han emplenat sense rebre resposta (si més no per escrit) per part del/de la cap. Dues de les hipòtesis a considerar per donar compte d'aquest fet són: a) que l'intercanvi es pot haver donat emprant un altre canal; b) es pot haver produït com a conseqüència del desconeixement, per part dels caps, de la possibilitat de modificar i/o completar les seves valoracions, inclòs el camp d'observacions, en el període posterior a l'acusament de rebuda de l'empleat/da i previ a l'enviament al/a la cap de la unitat directiva per a que en fes la validació. No obstant això, aquest fet evidencia la necessitat de revisar, per part dels/de les caps, amb major deteniment el procés i procurar donar

***Destaquem:***  
*Només un 5,2% d'actes (1863 de les 35561 total) contenen observacions. Caldria explorar a través d'entrevista o qüestionari si hi ha hagut intercanvi comunicatiu entre el cap i la persona avaluada per una altra via.*

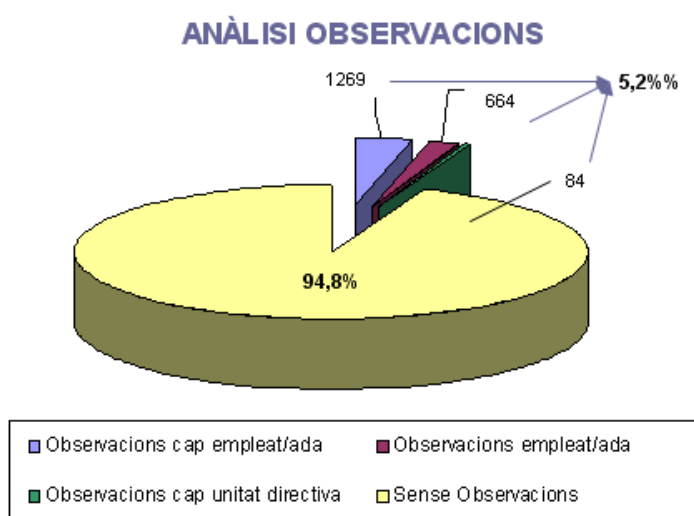
resposta a les valoracions, discrepàncies, inquietuds dels empleats/des. En aquest sentit, tot i que molt probablement s'hagi fet un seguiment en major mesura del que ens revelen les dades (a través d'altres canals comunicatius i vies de resolució de conflictes), cal destacar la importància de deixar-ne constància a través de l'aplicació. Recordar que aquesta avaluació queda enregistrada en l'arxiu històric de l'empleat/da.

Finalment, pel que fa al recompte total d'observacions, en el següent gràfic –Gràfic 13- es representen el percentatge d'actes en què hi ha hagut observacions (5,2%) i, d'aquest percentatge, com s'han distribuït les observacions. A fi d'analitzar l'ús que n'han fet els diferents agents implicats dels respectius camps "d'observacions/ observacions-al·legacions/ motius", es presenten els recomptes totals de camps d'observacions emplenats pel/per les caps dels/de les empleats/des (1269), dels/de les empleats/des (664) i dels/de les caps de les unitats directives (84).

En aquest sentit, cal considerar diversos aspectes: pel que fa a les observacions dels/de les caps, les dades que s'obtenen de l'aplicació enguany no permeten fer l'anàlisi en funció dels diferents tipus de càrrecs de comandament en què es concentren aquestes observacions, pel que per futures anàlisis seria molt útil poder disposar de camps que permetin fer aquest recompte. Aquest recompte esdevé significatiu per diversos motius: per un costat, per saber si es tracta d'una pràctica molt concentrada en pocs caps o al contrari; per analitzar organitzativament com es pot estendre millor la pràctica de l'avaluació; per analitzar millor bones pràctiques i aspectes a millorar de l'avaluació dels/de les caps, etc.

En l'apartat 4.4.3 es presentarà una anàlisi qualitativa del contingut inclòs en els apartats d'observacions, categoritzant-ne els continguts en base a diferents variables. No obstant això, abans de procedir a aquesta anàlisi, analitzarem amb deteniment els estadístics descriptius vinculats als 3 camps d'observacions per focalitzar l'anàlisi, després, en la submostra d'actes amb grau no assolit.

Gràfic 13



#### 4.4.2.1 Actes amb Observacions del/de la cap

Una anàlisi de les observacions emeses pels/per les caps en funció de les diferents variables criteri emprades en l'estudi evidencia una elevada homogeneïtat en la distribució de les observacions objecte d'anàlisi. És per aquest motiu que a continuació es presentaran les dades més rellevants de l'anàlisi; no obstant això, en l'anàlisi 3.1. de l'annex 5 es poden consultar al detall les dades resultants d'aquesta anàlisi.

Així doncs, segons els *departaments*, el percentatge de casos amb observacions és molt petit i sempre inferior al 10% dels casos. Destaca el fet però que en determinats departaments no s'ha emprat el camp d'observacions. I en d'altres, com ara Acció Social i Ciutadania, Salut, Treball o Educació, s'observa un percentatge d'observacions més elevat que en la resta. Una de les hipòtesis explicatives davant d'aquest major nombre d'observacions pot estar relacionada amb el fet que, d'acord amb les característiques de les funcions que s'hi desenvolupen o bé per tradició organitzativa, en alguns departaments més que en d'altres l'avaluació és una activitat més habitual, quotidiana i/o arrelada.

Estudiant les observacions segons la variable *antiguitat*, a totes les franges es troben percentatges d'observacions inferiors al 5% dels casos estudiats. La franja d'edat on es fan més observacions és la d'entre 16 i 20 anys d'antiguitat, on es fan un 4,1% d'observacions.

De la mateixa manera, la variable *grup de titulació* presenta una distribució de les observacions similar a l'anterior (en cap dels cinc grups s'arriba al 5% dels casos amb observacions). Al grup D es dona el percentatge més elevat d'observacions, amb un 4,2%. Al grup C s'ha donat el percentatge més baix d'observacions amb un 2,9% dels casos.

Segons la variable *vincle*, als grups de funcionaris i laborals, els percentatges d'observacions tampoc arriba al 5% dels casos. I, en el cas dels eventuais, les observacions realitzades han estat molt poques (amb un 0,5% dels casos).

Finalment, els percentatges d'observacions segons la variable *tipologia bàsica del lloc* són molt similars, amb percentatges d'entre un 3 i un 4 % dels casos, que s'han de considerar percentatges molt baixos. No es troben pràcticament diferències entre els tres tipus bàsics del lloc.

***Destaquem:***  
*En alguns departaments (Acció Social i Ciutadania, Salut, Treball o Educació) s'observa un percentatge d'observacions qualitatives a les actes de valoració més elevat que en la resta. Una de les hipòtesis explicatives pot estar relacionada amb el fet que l'avaluació pot ser un element de la cultura organitzativa, per raó de les funcions que s'hi desenvolupen o pel pes dels col·lectius específics que hi són adscrits.*

#### 4.4.2.2 Actes amb Observacions de l'empleat/da

En el cas de les observacions/al·legacions dels empleats i de les empleades, Tampoc No es descriuen diferències significatives en la distribució en funció de les diferents variables criteri. Així doncs, se'n presentaran les més destacables; les dades al complet es poden consultar en l'anàlisi 3.2 de l'annex 5.

La comparació de les observacions dels/de les empleats/des segons els *departaments* de procedència no mostra gaires diferències entre sí. El percentatge d'observacions ha estat sempre per sota del 5% dels casos.

La interpretació dels resultats de les observacions dels/de les empleats/des segons *l'antiguitat, grup de titulació i vincle* són molt semblants, amb percentatges similars per a totes les franges d'antiguitat i grups de titulació amb percentatges d'observacions sempre per sota del 5% dels casos totals. En el cas de la variable vincle, els percentatges es distribueixen de manera similar a les variables anteriors en el vincle de funcionari i laboral; tanmateix, entre els eventuais el percentatge d'observacions ha estat d'un 0%.

Finalment, la interpretació dels resultats de les observacions dels empleats segons la variable *tipologia del lloc* és similar als anteriors, amb percentatges similars per a totes les tipologies, però en aquest cas els percentatges d'observacions sempre es situa per sota del 3% dels casos.

#### 4.4.2.3 Actes amb Observacions del/de la cap de la unitat directiva

En el cas de les observacions dels/de les caps de les unitats directives, s'ha considerat pertinent no analitzar-les al detall pels següents motius: per la baixa representativitat de la mostra; per l'elevada concentració en determinades unitats directives; perquè en alguns casos coincidia el rol d'avaluador amb el de cap de la unitat directiva; i perquè, com a conseqüència de l'anàlisi qualitativa, s'ha pogut observar com l'ús de l'apartat corresponent no ha estat d'exposició de motius, pròpiament dit, sinó que ha estat per a un ús de caire més aviat informatiu.

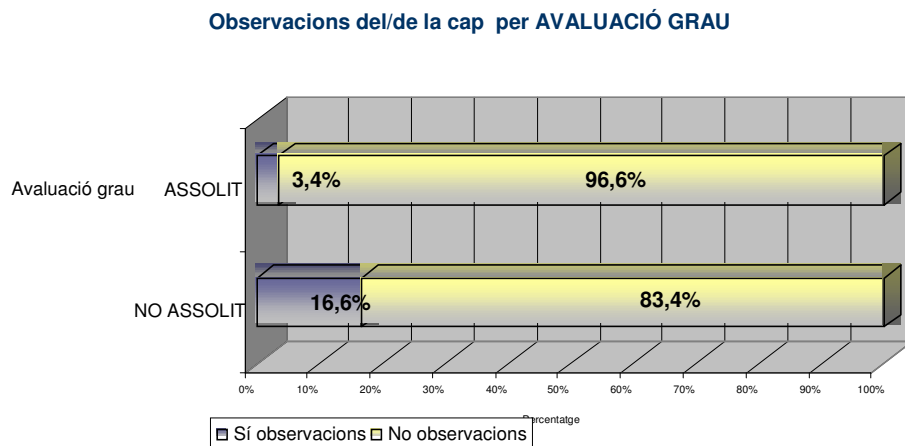
#### 4.4.2.4 Actes amb Observacions en funció del Grau Assolit/No Assolit

A continuació s'il·lustra com s'han distribuït les observacions en funció del Grau de productivitat Assolit/No assolit.

El percentatge d'observacions emeses pel/per la cap –Gràfic 14– és significativament superior entre els casos en que no s'ha assolit el grau respecte als casos assolits, amb un 16,6% en front d'un 3,4%. Aquest resultat és lògic, donat que els/les caps n'argumentarien els motius pels quals l'empleat no ha assolit. No obstant això, no deixa de ser molt baixa la xifra en aquests casos.

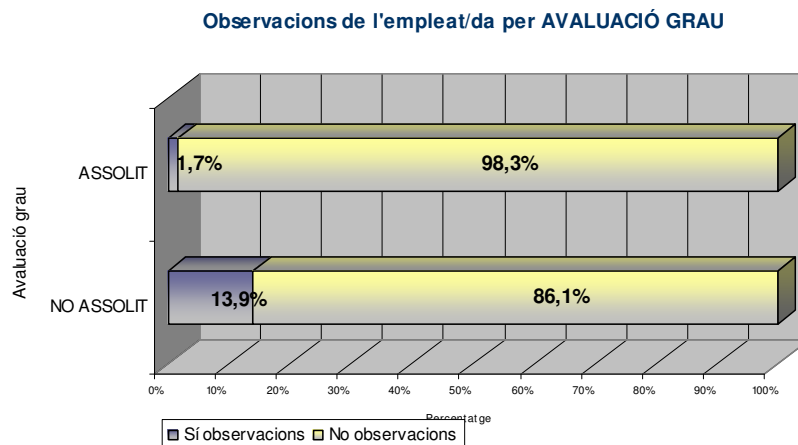


Gràfic 14



La distribució de les observacions és similar a l'anterior, quan són realitzades pels/per les empleats/des. Aquest resultat tindria una interpretació similar, ja que es realitzen més observacions quan no s'ha assolit el grau de productivitat. La diferència entre els percentatges d'observacions és elevada, un 13,9 % en front d'un 1,7 % dels casos.

Gràfic 15



Les observacions realitzades pels/per les caps de les unitats directives segueixen un patró similar als casos anteriors, tot i que en aquest cas el nombre és significativament més baix: un 0,2% d'observacions en assolits i un 1,8% en no assolits.

#### 4.4.2.5 Actes amb Observacions en submostra Grau No Assolit

Del total de 691 actes de valoració amb resultat final de grau no assolit, 397 s'han fet pel procediment establert d'avaluació -no massives- i han estat consolidades.



Aquestes seran, doncs, les actes de valoració que seran analitzades a partir d'ara – anàlisi 5 de l'annex 5-.

### Observacions del/de la cap

Estudiant les observacions dels/de les caps en els casos d'actes amb valoració de grau no assolit, observem que en funció de la variable *departament* es distribueixen de manera diferent. No obstant això, la reduïda mostra de casos en alguns dels departaments impossibilita la interpretació d'alguns dels percentatges, i fa que no esdevingui plausible extreure'n conclusions de la comparativa. Caldrà, doncs, aprofundir en l'anàlisi departament a departament per a atorgar de significat a aquests percentatges.

Pel que fa a la variable *antiguitat*, la franja amb major percentatge d'observacions és la de 6 a 10 anys; dada que pot ser interpretada atès que la magnitud de la mostra és suficientment elevada. Tanmateix, en el cas de la franja en què es descriu el menor percentatge d'observacions -d'11 a 15 anys d'antiguitat-, la dada percentual no pot ser interpretada atès que la grandària de la mostra és insuficient com per a extreure'n conclusions.

L'estudi de la variable *grup de titulació* revela dades força interessants pel grup de titulació A: si bé en la resta de grups de titulació els percentatges d'observacions es distribueixen al voltant del 12 al 18%, en el cas de les actes relatives al grup de titulació A, les observacions s'eleva a un 25%. Dades que esdevenen encara més rellevants si tenim en compte la magnitud de no assolits que s'estan analitzant per grup: en aquest sentit, la xifra en el grup A, encara esdevé més significativa, atès que el nombre de no assolits és similar a la resta (67) i, pel que fa al grup D, esdevé encara més preocupant, atès que és el grup amb major nombre d'actes amb valoració no assolit fetes pel procediment d'avaluació previst (138) i sols un 13% tenen observacions.

La distribució percentual en la variable *vincle* indica que hi ha major nombre d'observacions en el vincle funcionari (18,9%) i laboral (12,1%) i, pel que fa al vincle eventual, sols hi ha una acta amb grau no assolit i aquesta no conté observacions per part del cap (recordar que a l'anàlisi 5.2. de l'annex 3 també es comptabilitzava tan sols una acta no assolit en el grup d'eventuals).

Pel que fa a la variable *tipologia del lloc*, en l'annex 5, anàlisi 5.1. es pot comprovar com la grandària de la mostra impossibilita l'extracció de conclusions; sols podem descriure que en els llocs base es compatibilitza un 15,8% d'actes amb observacions per part del/de la cap de l'empleat/da.

### Observacions de l'empleat/da

Alhora d'interpretar les dades relatives a les observacions dels/de les empleats/des per *departament*, tornen a aparèixer els impediments deguts a la grandària de la mostra. No obstant això, si veiem que en cap departament el nombre d'actes amb observacions és superior al d'actes que no en contenen. Aquest fet és suficientment rellevant com per a merèixer l'atenció dels agents organitzatius encarregats d'impulsar i implementar l'avaluació del complement de productivitat. En aquest sentit, caldria aconseguir que, com a mínim, en el cas de les actes amb valoració de grau no assolit –que són les que ens ocupen-, els empleats i les empleades es pronunciessin al respecte de la seva valoració.

Els percentatges d'observacions es distribueix de manera homogènia (14,8% en dones i 12,4% en homes) en funció de la variable *sexe*. Pel que fa a la variable *antiguitat*, tot i que cal interpretar les dades amb cura, els grups on es descriu un major nombre d'observacions són el de 4 a 5 anys i el de 31 anys o més.

A l'analitzar la variable *grup de titulació* observem com els grups on es donen més observacions per part dels/de les empleats/des són l' A (23,9%) i C (23,6%), i el que menys és l'E (7,0%). Aquesta dada podria estar relacionada amb les observacions dels/de les caps que hem analitzat en l'apartat anterior, atès que hi ha grups en què les observacions dels/de les caps superen a les dels empleats, com el D i l'E, grups on pràcticament s'igualen, com l'A, o s'igualen en el B, i grups on hi ha menys observacions del cap que les que han realitzat els empleats i les empleades –el C-.

La distribució percentual en la variable *vincle* indica que, en el cas dels laborals, el percentatge d'actes amb observacions és idèntic al d'observacions del/de la cap (12,1%) i, pel que fa al vincle funcionari, el percentatge amb observacions és menor al que s'havia observat en caps (15,9% vers el 18,9% amb observacions del/de la cap). Pel que fa a la variable *tipologia del lloc*, en l'annex 5, anàlisi 5.1. es pot comprovar com la grandària de la mostra impossibilita també en aquest cas l'extracció de conclusions; sols podem descriure que en els llocs base es compatibilitza un percentatge menor d'observacions per part de l'empleat/da (14,1%) front el 15,8% que s'observava en els/les caps en aquesta tipologia de lloc.

#### 4.4.3 Anàlisi qualitativa de les Observacions

En aquest apartat s'ha procedit a analitzar de manera anònima, d'una banda, les observacions realitzades en aquelles actes en què hi ha hagut intercanvi d'informació, és a dir, on s'evidencia un procés comunicatiu entre almenys dos dels agents implicats en el procés d'avaluació –cap/ empleat/ cap de la unitat directiva- en les actes amb grau de valoració final assolit; i, d'altra banda, les actes amb grau no assolit en què s'han efectuat observacions en algun dels camps possibles.

### Anàlisi del procés comunicatiu en les actes amb grau assolit

L'anàlisi del procés comunicatiu entre els diferents agents implicats en l'acta de valoració passa, necessàriament, per l'anàlisi de dos aspectes: procés i contingut.

Per tant, abans de presentar els aspectes pròpiament de contingut de les observacions, es considera rellevant destacar alguns **aspectes del procés** a través del qual s'ha dut a terme aquesta comunicació.

- **Puntuació de l'avaluació.** Un dels aspectes que s'ha estudiat ha estat com s'ha comportat la persona avaluadora pel que fa a la puntuació atorgada en aquells casos en què hi ha hagut observacions. En aquests casos, s'observa que, si bé hi ha un nombre força elevat d'actes en què el cap, en la seva valoració dels ítems, ha puntuat per sota a l'autoavaluació; també se'n troben en què la valoració del cap ha estat superior a la de l'empleat/da i, també, actes en què la puntuació total en autoavaluació i avaluació del cap és la mateixa. Així doncs, la coincidència o no de la puntuació emesa pel/per la cap superior amb l'autoavaluació que s'atorga la persona valorada, no és un aspecte que sembli relacionat amb la posterior decisió de completar l'avaluació amb informació qualitativa.
- **Flux comunicatiu.** S'ha observat que en la majoria de les actes estudiades la comunicació ha estat iniciada pel/per la cap superior. Aquesta seria la seqüència normal prevista pel procediment. Tot i això, hi ha un nombre residual d'actes en què les observacions/al·legacions emeses per la persona avaluada han provocat que la persona avaluadora emetés algun tipus de comentari qualitatiu.
- **Grau d'acord o desacord.** Únicament en una quarta part de les actes estudiades l'empleat/da ha expressat desacord en la casella habilitada a aquest efecte en l'Acta. En la resta, l'empleat/da indica estar d'acord amb la valoració obtinguda però, malgrat això, en alguns casos, l'empleat/da expressa la seva disconformitat en l'apartat obert d'observacions/al·legacions (ja sigui amb la puntuació obtinguda, o bé amb les observacions qualitatives realitzades per/per la cap).
- **Intercanvi verbal.** Finalment, s'ha estudiat si l'exercici d'avaluació ha suposat unintercanvi verbal entre empleat/da/avaluador/a. Aquesta variable és difícil de determinar a partir de l'anàlisi qualitativa de les actes, ja que tal i com s'exposava en anteriors apartats, la formalització de l'Acta no preveu que quedi recollida de forma prescriptiva l'existència de qualsevol mena d'intercanvi verbal en relació a l'avaluació. No obstant això, sí que es detecten alguns casos (un 10% de la mostra estudiada) en què es fa referència a què hi ha hagut algun tipus de comunicació verbal. Majoritàriament, aquesta referència es produeix per constatar que s'ha dut a terme l'intercanvi verbal, tot i que en algun cas és l'empleat qui demana entrevista amb el seu cap; i únicament en dos casos, és el cap qui s'ofereix per comentar verbalment l'avaluació.

Aquestes dades, però, s'han de contemplar amb certa cura, atès que l'Acta d'avaluació no preveu que quedi recollida aquesta informació de manera

obligatòria i, per tant, és d'esperar que hi hagi hagut molts casos en que l'intercanvi entre cap/empleat (en exercici d'avaluació) s'hagi dut a terme, però no en quedi constància.

A continuació es presenten els resultats de **l'anàlisi del contingut** dels camps oberts de l'acta, on empleat/ada, cap i cap de la unitat directiva podien introduir informació qualitativa.

El procediment que s'ha seguit per a la realització d'aquesta anàlisi ha estat categoritzar les observacions realitzades a partir del buidat de la informació exposada, d'una banda, pels/per les caps i, de l'altra, pels/per les empleats/des. D'aquesta anàlisi se'n desprèn la següent categorització:

#### Observacions cap:

- Aspectes de **gestió de l'avaluació**.  
De l'anàlisi de les observacions del cap es descriuen actes en què el camp d'observacions s'utilitza per fer referència a la gestió del procés d'avaluació, ja sigui per constatar algun canvi en les puntuacions; per comentar aspectes organitzatius; per evidenciar la impossibilitat d'avaluació i, per tant, justificar la qualificació de l'acta amb puntuacions; etc. En alguns casos, doncs, es posa en evidència la impossibilitat de registrar una situació en què no és possible realitzar l'avaluació de l'empleat/da ja que no ha prestat serveis un temps suficient per poder emetre-la.
- **Justificació de la puntuació atorgada en els ítems**.  
En aquesta categoria s'inclouen, pràcticament en la seva totalitat, aquelles actes en què el flux comunicatiu ha estat empleat/da cap. Davant aquesta demanda, el cap respon, amb més o menys detall, als arguments que sustenten la puntuació emesa.
- **Agraïment/ Felicitació**.  
Es constata que el moment de l'avaluació esdevé una possibilitat de reconeixement de la feina feta per la persona avaluada. En aquest sentit, cal recordar els resultats de l'enquesta d'ètica i valors del servei públic duta a terme l'any 2010 al personal d'administració i tècnic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya dirigit pel Dr. Manuel Villoria, de la qual es van avançar resultats en la publicació "La Mirada trimestral", número 1, de la Secretaria d'Administració Funció Pública (2011)<sup>12</sup> Aquesta enquesta, que se centra en l'obtenció d'una sèrie

#### *Destaquem:*

*L'anàlisi del contingut de les observacions facilita a les unitats de gestió de RH i als avaluadors, la possibilitat de detectar biaixos en l'exercici d'avaluació*

<sup>12</sup>[http://www20.gencat.cat/docs/governacio/Funcio\\_Publica/Articles/Espai%20analisi/Noticies/Documents/Mirada%20trimestral\\_núm%201\\_juliol\\_2011.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/governacio/Funcio_Publica/Articles/Espai%20analisi/Noticies/Documents/Mirada%20trimestral_núm%201_juliol_2011.pdf)

de variables considerades crítiques per al desenvolupament ètic en l'organització, conclou que el factor motivacional que ocupa el primer lloc en l'organització estudiada és el reconeixement.

- **Plantejament de millores**

És reduït el nombre d'actes amb observacions del/de la cap, en què l'apartat d'observacions inclou referències a objectius a assolir en el proper exercici, o on s'hi exposa (amb major o menor concreció) un plantejament de millora.

- **Valoració global professional**

Una darrera categoria observada és la utilització de l'apartat d'observacions per emetre valoracions globals sobre el desenvolupament de l'exercici professional. En alguns casos, però, aquests comentaris van més enllà de l'àmbit professional i s'hi identifiquen valoracions de l'àmbit personal. La conseqüència d'aquest tipus d'observacions es fa evident en els casos de les actes de no assoliment –com veurem després–.

L'anàlisi del contingut de les observacions ha esdevingut una possibilitat per a la detecció de biaixos en l'exercici d'avaluació. Per exemple, en algun cas s'ha posat de manifest, per part del/ de la cap, l'avaluació intencionadament igualitària entre empleats, amb l'objectiu d'evitar fer diferències.

#### Observacions empleat/da:

- **Agraïment**

Tal com s'exposava anteriorment en les categories referents a les observacions del cap, l'empleat/da utilitza l'apartat d'observacions per mostrar el seu agraïment davant dels comentaris de felicitació per la tasca realitzada que ha rebut per part del/de la cap.

- **Reconeixement mancances**

Són pocs els casos en que l'empleat/da manifesta ser conscient de les mancances que es descriuen en les observacions i que justifiquen l'avaluació emesa pel/per la cap. No obstant això, cal puntualitzar que, sovint, les valoracions qualitatives per part del cap poden arribar a ser un tant discordants amb les puntuacions atorgades, fet que genera una dissonància cognitiva en l'empleat/da.

- **Desacord en les puntuacions**

Dins d'aquesta categoria s'inclouen les observacions en què s'expressa el desacord vers la puntuació global emesa pel cap, aportant, en menor o major aprofundiment, evidències comportamentals que justificarien un canvi de valoració (a l'alça) per part del /de la cap. També s'hi inclouen aquelles en què el desacord s'expressa conjuntament amb una sol·licitud d'aclariment, que en alguns casos s'explicita que pugui ser a través d'una entrevista personal.

- **Detecció de necessitats formatives**

Aquesta categoria apareix només en aquelles actes en què l'empleat/da iniciava el procés comunicatiu. S'ha optat per incloure-la atès que, malgrat sigui de forma

molt residual, sí que apareix com un argument que utilitza l'empleat/da tant per justificar mancances, com per reclamar una via de desenvolupament professional i millora.

### Anàlisi del procés comunicatiu en les actes amb grau no assolit

Les anàlisis d'aquest segon grup s'han realitzat sobre les actes que han obtingut grau no assolit i contenen observacions en algun dels apartats possibles.

Com a **aspectes de procés** en aquest grup, ressaltar únicament dos aspectes: En una tercera part de les actes, l'empleat/da no havia realitzat autoavaluació, bé perquè no havia iniciat el procés, bé perquè havia renunciat. En aquest darrer cas però, els empleats i empleades han exposat observacions en el moment de l'acusament de rebuda.

També respecte al grau d'acord expressat, comentar que en nombrosos casos, l'empleat no s'ha pronunciat.

Per a l'**anàlisi del contingut**, novament el procediment que s'ha seguit ha estat categoritzar les observacions realitzades a partir del buidat de la informació exposada, d'una banda, pels/per les caps i, de l'altra, pels/per les empleats/des. Tot i que la categorització en ambdós casos és força similar a la que es presentava anteriorment, la valoració final no assolit, ha comportat que el nombre de categories que apareixen sigui molt més reduït.

### Observacions cap:

- **Aspectes de gestió de l'avaluació.**  
Cal recordar, tal com avançat en apartats anterior, que el percentatge d'actes amb grau no assolit en què el/la cap ha fet constar observacions és molt baix (*16 % que correspon a n=66*). A aquest baix percentatge, s'afegeix el fet que en dues terceres parts d'aquestes actes la valoració *No assolit* respon al fet que la persona avaluada no ha prestat serveis (amb motiu de baixa, llicències, etc) durant el període i, en aquests casos, el fet d'omplir l'apartat d'observacions serveix per deixar constància d'aquest fet.
- **Justificació de la puntuació atorgada en els ítems.**  
En aquest grup, i a diferència del què es constata en el grup d'actes amb grau assolit, la justificació a la valoració atorgada que es fa constar a les observacions es basa principalment en aspectes conductuals i actitudinals, així es refereixen conductes desajustades, manca d'interès, rigidesa, aspectes d'indisciplina, entre d'altres. No es relacionen, en gairebé cap cas, evidències comportamentals que responguin concretament als ítems continguts en l'Acta.
- **Plantejament de millores**  
En aquesta categoria s'inclou un nombre molt reduït d'actes, en què bàsicament el que es fa constar és que malgrat la persona avaluadora havia identificat i fet palès

a la persona avaluada mancances i/o aspectes a millorar, durant el desenvolupament de l'activitat professional aquestes millores no s'havien produït.

**Observacions empleat/da:**

▪ **Desacord en les puntuacions**

Dins aquesta categoria s'inclouen la majoria de les actes analitzades. El desacord s'expressa bàsicament sobre tres elements o subcategories:

- aspectes organitzatius (assignació tasques, disponibilitat de recursos, legítimat que se li atorga a l'avaluador)
- elements de subjectivitat (atribució de les valoracions del cap a aspectes que no es deriven de l'activitat professional, judicis subjectius)
- aspectes de clima laboral

▪ **Reconeixement mancances**

Novament són pocs casos en què l'empleat reconeix les mancances evidenciades i, per tant, accepta la valoració i es mostra conscient de la necessitat de millora.

Cal tenir present que, malgrat l'esforç de categorització, en el cas de les actes amb grau no assolit, la possibilitat d'extreure conclusions és molt limitada atès que el nombre d'actes que s'inclouen en cadascuna de les categories presentades és residual.



## 5. CONCLUSIONS

---

Gestionar l'acompliment del personal al servei de l'administració per a conduir-lo a nivells més alts d'eficàcia és una exigència que ja no podem eludir. Segurament no és ara el moment de posar elements nous sobre la taula de la gestió dels recursos humans que impliquin cost i, indubtablement, implementar la carrera professional en tot el seu abast haurà d'implicar inversió econòmica. Aquesta però no pot ser la coartada. Parlar d'avaluació de l'acompliment no és parlar de carrera professional. L'avaluació de l'acompliment és una condició per a la carrera però no a la inversa. L'avaluació de l'acompliment és també una necessitat supeditada a l'objectiu principal que és la millora contínua de l'actuació professional. L'avaluació és una qüestió tècnica, complexa i no exempta de dificultats però que no ha d'ocupar la centralitat del discurs. L'objecte és l'acompliment en ell mateix, i l'objectiu el seu progrés.

Així doncs, l'avaluació del comportament de les persones en el context laboral és una pràctica irrenunciable i que hem d'incorporar amb naturalitat en les nostres organitzacions a l'espera de poder-la integrar en un sistema més ampli que contempli altres qüestions com la planificació, la gestió de la compensació, el desenvolupament professional, etc. I hem de començar a assajar mètodes avaluatius ja.

La legislació ens ofereix enormes possibilitats que no hem explotat ni de bon tros. El nostre marc normatiu estableix moltes previsions sobre avaluació<sup>13</sup> que tenim poc en compte i que permetrien anar incorporant progressivament aquesta pràctica que hauria de ser el motor que ens permetria avançar cap a la implementació d'un sistema de gestió de l'acompliment.

Una de les previsions més assumides és la prevista per a la valoració per a la distribució del complement de la productivitat, per aquest motiu es va considerar una bona oportunitat per a començar. Aquest és l'únic supòsit en que la norma ens obliga a avaluar, i aquesta obligació ve de lluny<sup>14</sup>, però la pràctica que hem seguit i que ja s'ha convertit en inercial ha transformat aquest exercici en un pur tràmit per a justificar un repartiment lineal d'un complement retributiu que ha perdut tot el seu valor potencial d'incentiu a un acompliment diferencial. Als darrers anys a la Generalitat s'han introduït elements de procés que permetin donar valor a aquest procediment que havia quedat absolutament buit de contingut. S'evidencien com hem vist, amb l'anàlisi de les dades,

---

<sup>13</sup>Per posar-ne uns exemples: al Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública (als articles 62 –concurs- i article 80 -Adquisició i consolidació del grau personal- per exemple); al Decret 123/1997, de 13 de maig, pel qual s'aprova el Reglament general de provisió de llocs de treball i promoció professional dels funcionaris de l'Administració de la Generalitat de Catalunya ( als capítols IV i V sobre l'avaluació de mèrits i capacitats; a l'article 106 sobre la remoció dels funcionaris nomenats en llocs de comandament, per exemple); al Decret 28/1986, de 30 de gener, de Reglament de selecció de personal de l'Administració de la Generalitat de Catalunya (a l'article 5 sobre els cursos selectius; a l'article 34 sobre els informes dels períodes de pràctiques, per exemple).

<sup>14</sup>Ja la Llei 30/1984, de 2 d'agost, de mesures per a la reforma de la funció pública (LMRFP) ja introduïa l'avaluació de l'acompliment de les tasques i funcions. Ara l'EBEP ho emfasitza però no és un element nou en el marc normatiu. L'article 23.3 b) de la LMRFP, en la regulació del complement de productivitat remet a les lleis anuals de pressupostos per a establir la normativa d'aplicació. La Llei 50/1984, de 30 de desembre de Pressupostos Generals de l'Estat (LPGE) per a l'any 1985 va establir: "la apreciació de la productivitat haurà de fer-se en funció de circumstàncies objectives relacionades directament amb l'acompliment del lloc de treball i la consecució de resultats o objectius assignats al mateix.". Aquestes previsions s'han anat reproduint en les subsegüents LPGE

moltes limitacions: sobre l'objecte de mesura, sobre l'instrument, sobre el procediment, sobre les habilitats i voluntats de les persones avaluadores, etc.. Hem d'identificar els punts de millora i seguir insistint per a transformar aquest tràmit burocràtic en una oportunitat d'avaluació. Aquest és l'objectiu ara mateix: socialitzar l'avaluació, sensibilitzar sobre la seva necessitat, actuar sobre les voluntats dels avaluadors a dur a terme aquesta pràctica, desenvolupar habilitats, oferir elements facilitadors i procurar incrementar la comunicació entre el personal i els seus caps.

Hem d'assumir la poca capacitat d'incidir sobre el resultat si no volem provocar efectes traumàtics amb els que aconseguiríem l'efecte contrari al perseguit. L'objectiu és que "avaluem i que ens avaluïn", l'objectiu ara mateix no és "repartir diferent". De fet repartir diferent seria relativament fàcil. Establir quotes, escales de distribució forçada o generar rànquings són opcions relativament senzilles d'aplicar.

Però l'anàlisi conceptual i la d'experiències comparades ens adverteix d'alguns riscos. No n'hi ha prou amb fer declaracions sobre la necessitat d'avaluar al personal i a aquest de ser avaluat, ni en posar-ho a la norma. No és suficient tampoc el disseny d'instruments perfectes ni entrenar en el seu ús. Cal actuar sobre elements de context institucional. Cal el compromís i l'acció directiva; cal incorporar la planificació de l'activitat a tots els nivells i aquesta ha de ser una activitat derivada de la direcció estratègica. Calen comandaments preparats per a exercir el lideratge de les seves unitats i és necessari que les unitats de RH puguin i sàpiguen acompanyar i donar suport en aquesta activitat. Els professionals dels RH han de ser autèntics socis estratègics de la direcció. El disseny de les pràctiques de gestió de les persones han de perseguir l'objectiu de l'assoliment dels resultats sota el marc de la visió i els valors corporatius.

Ho hem de posar a la norma pròpia, sí. Però això no serà suficient, les normes noves ho podran dir més alt i més clar però ja fa temps que està escrit i previst. S'ha d'actuar en d'altres fronts: qui governa la institució ho ha de voler i hi ha d'apostar; els directius ho han d'incorporar en la seva estratègia i han de posar les condicions per a què les posicions que ocupen llocs de comandament vulguin, sàpiguen i puguin gestionar l'acompliment de les seves unitats.

## 6. SÍNTESE DE LES PROPOSTES

---

### 6.1. PROPOSTES PER A LA MILLORA DEL SISTEMA DE VALORACIÓ PER A LA DISTRIBUCIÓ DEL COMPLEMENT DE PRODUCTIVITAT

#### 6.1.1. Sobre el constructe a mesurar (acompliment)

1. Avançar en la incorporació del concepte acompliment versus el de productivitat. Diferenciar en l'acta d'avaluació dues mesures: rendiment (factor legal: especial rendiment) i conducta professional (activitat extraordinària i iniciativa)
2. En l'apartat de l'acta destinat a avaluar el rendiment avançar progressivament en la introducció de mesura d'assoliment d'objectius/resultats. Deixar l'opció que cada comandament acordi amb la persona a avaluar fins a un màxim de 3 objectius concrets a assolir que hauran d'anar relacionats. Pot optar-se alternativament en mesurar com fins ara.
3. Avançar en la concreció dels ítems a valorar per mesurar els factors legals en funció de l'àmbit funcional dels llocs de treball. Introduir actes diferenciades per agrupacions de llocs per raó de les seves funcions. Per exemple: llocs amb funcions d'atenció al públic; llocs amb funcions de consergeria; llocs amb funcions assistencials; llocs amb funcions de l'àmbit d'execució penal, etc.
4. Avançar en l'enfortiment de la funció de comandament: mantenir l'acta diferenciada dels llocs de comandament respecte els llocs que no tenen aquesta funció.

#### 6.1.2. Sobre l'instrument de mesura:

1. Mantenir l'ús d'escalas de conducta per mesurar les diferents opcions de conducta professional que s'estableixin segons els perfils dels diferents àmbits de funcions.
2. Canviar l'escala de 0-5 per una escala de 0-10 per augmentar la dispersió de puntuacions i aconseguir més discriminació
3. Baixar el punt de tall per a l'assoliment de grau amb la finalitat d'avançar en la precisió de l'activitat avaluativa.
4. Introduir la possibilitat d'avaluar l'assoliment de rendiment amb l'establiment de nivells d'assoliment de determinats objectius pactats entre caps/persones subordinades

#### 6.1.3. Sobre el procediment:

1. Avançar en la introducció del factor comunicatiu. Establir com a preceptiu que l'avaluació quantitativa s'acompanyi d'avaluació qualitativa amb la forma d'observacions sobre l'avaluació

2. Proposar la realització d'una entrevista final d'avaluació. Deixar opció en l'aplicació telemàtica del registre qualitatiu d'aquesta entrevista en el cas que es dugui a terme. No es pot convertir en un tràmit, per aquest motiu ha de ser voluntària i si es duu a terme s'ha de registrar amb contingut qualitatiu.
3. No permetre l'avaluació global (massiva) en el cas que la persona a avaluar hagi dut a terme l'autoavaluació.
4. Cal millorar el sistema de comunicació sobre el procés i l'objectiu del mateix. La informació que arriba sembla adequada i suficient però no es controla la capacitat d'arribar a tot el col·lectiu afectat.
5. S'han d'obrir canals de comunicació per recollir la valoració dels empleats/des sobre el procés.
6. Caldria sistematitzar la planificació d'accions resultants del procés (l'anàlisi de les actes amb observacions evidencien la relació entre aquest procés i altres subsistemes de RH com la formació, el clima laboral).

#### 6.1.4. Sobre els avaluadors:

1. Avançar en l'enfortiment de les habilitats de comandament. Introduir definitivament l'avaluació de les competències professional pel comandament en els processos de provisió de llocs d'aquestes característiques.
2. Avançar en la capacitació en habilitats de gestió de persones i de l'acompliment. Introduir la formació estratègica per a la línia de comandament i directiva sobre aquesta funció.
3. Implementar accions de suport a l'activitat avaluadora complementàries a la formació. Bústia de consultes d'accés directe atesa per personal especialitzat a resoldre dubtes sobre establiment d'objectius, disseny d'escala de valoració, metodologia d'avaluació i observacional.
4. Accés des del portal de l'empleat (informació del meu àmbit) a materials de suport i guies.

## 6.2. PROPOSTES PER A LA IMPLEMENTACIÓ D'UN SISTEMA DE GESTIÓ DE L'ACOMPLIMENT

### 6.2.1. Sobre la normativa de desenvolupament

1. L'EBEP dóna un ampli marge. La normativa autonòmica de desenvolupament ha de regular el marc general dels sistemes de "gestió de l'acompliment" de la qual l'avaluació n'és només una peça més.
2. La norma hauria de permetre l'avaluació en base a assoliment d'objectius o l'actuació professional d'acord a una principis de conducta o sistemes que combinin els dos elements. La concreció del *què* és una qüestió estratègica, per tant cada administració hauria de poder-ho desenvolupar reglamentàriament. La norma podria establir la relació entre direcció per objectius i *rendiment* i direcció per valors i *conducta professional*.
3. El *comes* deriva necessàriament de la concreció de l'objecte d'avaluació per tant també ha de ser desenvolupat *ad hoc* en cada administració. Poden donar-se marc generals: *rendiment* a avaluar en termes d'assoliment de resultats i *conducta professional* a avaluar en termes d'evidències de competències professionals i de compliment de codis de conducta.
4. Caldria incidir en *què* l'objectiu és la millora contínua de l'acompliment i per tant, limitar l'abast dels *efectes* del resultats de l'avaluació a aquelles qüestions que, respectant els criteris establerts a l'EBEP -de transparència, objectivitat, imparcialitat i no discriminació- contribueixin a aquesta qüestió.
5. Cal deixar un ampli marge en la concreció dels elements que conformen el sistema de gestió de l'acompliment amb la recomanació d'adaptar-lo a la idiosincràsia de les funcions a desenvolupar per les diferents organitzacions; col·lectius professionals o agrupacions funcionals de llocs de treball.

### 6.2.2. Sobre les condicions organitzatives

1. Cal reforçar la línia de comandament de les nostres organitzacions a partir de la selecció de les persones que ocupen llocs de comandament, el desenvolupament de competències de planificació i de gestió de persones i el desenvolupament de sentit de pertinença a un col·lectiu d'elevat contingut estratègic.
2. Cal identificar i descriure les competències professionals corporatives en relació a la missió i valors de l'organització i el mateix amb les competències professionals relatives al diferents àmbits funcionals de cada organització.
3. Cal una adequada comunicació dels objectius estratègics per a la seva concreció en objectius operatius en les diferents unitats.
4. Cal introduir elements de gestió del clima laboral tant pel *què* fa a les condicions físiques com organitzatives i d'estils de direcció per tal

d'assegurar que les persones compten amb les condicions suficients per un correcte desenvolupament de la seva comesa laboral.

5. Cal desenvolupar instruments corporatius de planificació, direcció per objectius i seguiment de resultats (quadres de comandament operatius).
6. Cal professionalitzar la funció de recursos humans i organització en el sentit de desenvolupar capacitats per a dur a terme funcions de disseny, planificació, execució i avaluació en recursos humans, d'organització del treball, així com de nous models, projectes, mètodes i eines que facilitin la gestió del canvi prestant especial atenció a la cultura organitzativa<sup>15</sup> i que potenciïn la qualitat i la millora continua.

### 6.2.3. Sobre els obstacles institucionals

1. Cal identificar els elements culturals que subjauen en la cultura organitzativa i que actuen de pretext per a dificultar la implantació d'aquests sistemes, d'entre els quals destaquem:
  - l'exercici de la jerarquia clàssica *versus* l'exercici del comandament i el lideratge
  - la reivindicació de la idea d'igualtat com a excloent de l'equitat
  - la reivindicació del mèrit i la capacitat com a excloents de la idoneïtat
  - la identificació de la discrecionalitat amb l'arbitrarietat
2. Planificar actuacions per a introduir debat, grups de discussió i reflexió participativa al voltant de les qüestions anteriors.
3. Enfortir i professionalitzar la direcció assegurant la incorporació de principis d'actuació que s'impregnin dels nous valors amb l'objectiu d'incorporar-los de forma progressiva a la cultura de l'organització.

### PROPOSTA FINAL:

*Superar la temptació de deixar les coses com estan; perdre la por a la solució imperfecta.*

Setembre de 2011

---

<sup>15</sup>**Cultura organitzativa:** "Conjunt de creences, significats, experiències i pressupòsits compartits, negociats i consensuats pels membres d'una organització (entre els quals s'inclouen valors, ideologia, normes i, fins i tot, mites, símbols i ritus organitzatius). La cultura converteix l'organització en un sistema sociocognitiu i socioafectiu, en el qual la socialització exerceix un paper decisiu a l'hora de proporcionar als individus un marc de referència estable per a orientar-se en el seu entorn laboral i per a adaptar-s'hi, exercint els rols prescrits depenent del lloc assignat". Padrós Blázquez, F. (coord.). *Glossari. Relació de conceptes, termes i sigles de Psicologia i Ciències de l'Educació*. Barcelona: Estudis de Psicologia i Ciències de l'Educació. UOC.

## 7. BIBLIOGRAFIA

---

Aldomà Buixadé, J. (2009) La carrera professional del personal funcionari. A Comentarís al règim estatutari de l'empleat públic. EAPC. Barcelona

Álvarez, F. (2006). Evaluación del Desempeño en el Ayuntamiento de Gijón. *V Curso de Dirección Pública Local. INAP 2006*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Ángel, A., Dubin, K., Salvador, M. i Simón, C. (2008). *La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas*. Coord. Gómez-Pomar, J i Allard, G. Madrid: Centro PwC & IE del Sector Público.

Cabal, A.L., Fuentes, A.C., Chillón, A., Ramos, E., Suárez, M.I., Fernández, M. B. et al. (2010). *La Evaluación del Desempeño y el "Modelo de Seguimiento de la Actividad Profesional" en la Administración del Principado de Asturias*. Oviedo: Gobierno del Principado de Asturias.

Comisión para el Estudio y Preparación del Estatuto Básico del Empleado Público (Miguel Sánchez Morón, Presidente) Informe. Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas. INAP, abril 2005

Deming, W.E. (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, W. Edwards. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

Departament de Governació i AAPP. "Llibre Blanc de la Funció Pública. Barcelona, 2005

Cortés, J.V. (2008). La evaluación del desempeño por competencias. *Ponència dins el IV Congreso Internacional sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública. SUMAS*. 9-11 junio de 2010.

Cortés, J.V. (2009). La evaluación del desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. *El consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados núm. 1 Quincena 15-29.. Refª 36/2009, p. 36 Tomo 1. Gener 2009*

Cuenca, J. (2003) El Desempeño Profesional en la Función Pública Local: Una aproximación desde el Derecho Disciplinario y la Gestión Pública. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados, 19*.

De Quijano, S. (1997) Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal, Barcelona. EUB.

Escola d'Administració i Funció Pública. (2009) Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya. Col·lecció Eines pels RH. Barcelona, 2009.



Gorriti, M. (2007) La evaluación del desempeño: concepto, criterios y metodos. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Monográfico sobre Administración Pública en prensa.

Gorrit, M. (2011) La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón. En Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública, núm XIII. Pàg. 297-320. Zaragoza.

Joly, J. i Vivas, C. (2008). Una organització focalitzada en l'estratègia: l'Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. Dins *Reflexió > Acció > Valor públic. Actes del II Congrés Català de Gestió Pública. Barcelona, 5 i 6 de juliol de 2006*. Barcelona: Associació Catalana de Gestió Pública i Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Longo, Francisco (2004). Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Paidós empresa. Barcelona.

Longo Martínez, Francisco. "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional". VII Congreso Internacional CLAD sobre la reforma del estado y de la Administración Pública. Lisboa. 2002.

Longo, Francisco (2005) Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 41, pp. 127-144.

Lopez Basterra (2007) Modelo de gestión de RH y evaluación del desempeño. Dirección de Función Pública. Gobierno vasco.

Losada, C. i Xirau, J (1995). Evaluación del desempeño. El plan de evaluación de recursos humanos de la generalitat de Catalunya. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 2.

Ministerio de Administraciones Públicas, España (2007) Estatuto Básico del Empleado Público. Llei 7/2007 del 12 d'abril, BOE núm. 89, 13 d'abril de 2007.

OCDE (2005) Paying for performance: policies for government employees. *Observer Policy Brief*. Maig 2005

Padilla, P. (2008). El complemento de productividad y la evaluación del desempeño en la Ley 7/2007. Hacia la calidad en la gestión pública. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, 17.

Ramió, C. I Salvador, M. (2005) Instituciones y nueva gestión pública en Latinoamérica. Barcelona. CIDOB.

Salvador, Miquel. (1997) Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans. Col·lecció "Papers de Recerca". Escola d'Administració Pública de Catalunya. Barcelona.

Salvador, Miquel. (2008) Innovació institucional i capacitats de gestió a l'Administració Autònoma: El cas de la Generalitat de Catalunya. *Revista d'Estudis Autònoms i Federals*, 7, pp. 236-267.

Salvador, Miquel (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? *Revista Internacional de Organizaciones*, 1, pp.109-127.

Salvador, Miquel (2009). Gestión de personal y evaluación del desempeño en las administraciones públicas: reflexiones y propuestas. *Jornada sobre L'Avaluació de les persones en el marc de l'EBEP. Conceptualització i Experiències. Diputació de Girona, 20 d'octubre.*

Subirats, J. (2006). Análisis de políticas públicas y gestión pública: promesas y riesgos de una vida en común. *Ekonomiaz*, 26, 144-149.

Vilert, J. (2010). Cap a la professionalització dels comandaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de gestió i direcció de persones. Escola d'Administració Pública de Catalunya, 54 pàg., ISBN 978-84-393-8644-5. Barcelona.





**ANNEX 1.**

**ACTA DE VALORACIÓ INDIVIDUAL PER APLICAR I DISTRIBUIR EL COMPLEMENT DE PRODUCTIVITAT DE 2010. LLOCS SENSE CÀRREC**

▪ **Dades de la persona que es valora**

Cognoms i nom \_\_\_\_\_ Centre directiu \_\_\_\_\_

▪ **Autoavaluació de l'activitat desenvolupada**

	Gairebé mai (0 punts)	Algunes vegades (1 punt)	Sovint (2 punts)	Gairebé sempre (3 punts)
<b>Especial rendiment</b>				
Resol les qüestions que se'm plantegen amb eficàcia i complint els terminis i compromisos, a fi d'augmentar els estàndards de qualitat de la meva feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faig ús dels recursos de què disposa o que gestiona l'Administració amb un criteri de màxima eficiència, emprant els recursos disponibles indispensables i minimitzant el temps emprat en l'execució de les tasques assignades, sense que això comporti una disminució dels nivells de qualitat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treballa amb l'objectiu d'obtenir la màxima qualitat en totes les activitats, l'òptima satisfacció dels usuaris i la millora dels processos de gestió en el servei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Activitat extraordinària</b>				
Quan és necessari, i a fi de col·laborar al màxim amb l'equip de treball, duc a terme tasques complementàries a les executades de forma ordinària.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En períodes concrets, en què cal absorbir càrregues de treball excepcionals, intensifico els esforços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Interès o iniciativa</b>				
Mostro un interès continuat a conèixer fets, dades i altra informació actualitzada relacionada amb el contingut de la feina, fet que em permet assolir uns nivells òptims de rendiment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Davant de situacions noves, crítiques o imprevistes identifico mancances, problemes i oportunitats i proposo millores -dins dels límits coherents d'actuació del meu lloc de treball- en tot allò que pugui afectar en un futur la consecució dels resultats esperats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M'adapto amb rapidesa i eficàcia a les innovacions organitzatives i tecnològiques que es produeixen en l'entorn laboral i procuro incorporar-les a la feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Opto -per acord amb el cap- per l'avaluació conjunta     Renuncio a l'autoavaluació

Signatura de la persona que es valora, lloc i data  
 \_\_\_\_\_  
 de 2010

▪ **Avaluació individual emesa pel/per la cap**

	Gairebé mai (0 punts)	Algunes vegades (1 punt)	Sovint (2 punts)	Gairebé sempre (3 punts)
<b>Especial rendiment</b>				
Resol les qüestions que se li plantegen amb eficàcia i complint els terminis i compromisos, a fi d'augmentar els estàndards de qualitat de la seva feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fa ús dels recursos de què disposa o que gestiona l'Administració amb un criteri de màxima eficiència, emprant els recursos disponibles indispensables i minimitzant el temps emprat en l'execució de les tasques assignades, sense que això comporti una disminució dels nivells de qualitat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treballa amb l'objectiu d'obtenir la màxima qualitat en totes les activitats, l'òptima satisfacció dels usuaris i la millora dels processos de gestió en el servei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Activitat extraordinària</b>				
Quan és necessari, i a fi de col·laborar al màxim amb l'equip de treball, du a terme tasques complementàries a les executades de forma ordinària.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En períodes concrets, en què cal absorbir càrregues de treball excepcionals, intensifico els esforços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Interès o iniciativa</b>				
Mostra un interès continuat a conèixer fets, dades i altra informació actualitzada relacionada amb el contingut de la feina, fet que li permet assolir uns nivells òptims de rendiment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Davant de situacions noves, crítiques o imprevistes identifica mancances, problemes i oportunitats i proposa millores -dins dels límits coherents d'actuació del seu lloc de treball- en tot allò que pugui afectar en un futur la consecució dels resultats esperats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'adapta amb rapidesa i eficàcia a les innovacions organitzatives i tecnològiques que es produeixen en l'entorn laboral i procura incorporar-les a la feina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntuació assolida per l'activitat desenvolupada _____	<b>Grau de productivitat</b>	<input type="checkbox"/> <b>ASSOLIT</b> (14 punts o més)
		<input type="checkbox"/> <b>NO ASSOLIT</b> (menys de 14 punts)

Observacions:

Signatura del/de la cap, lloc i data  
 \_\_\_\_\_  
 de 2010







**ANNEX 2.**

**ACTA DE VALORACIÓ INDIVIDUAL PER APLICAR I DISTRIBUIR EL COMPLEMENT DE PRODUCTIVITAT DE 2010. LLOCS DE CÀRREC**

▪ **Dades de la persona que es valora**

Cognoms i nom \_\_\_\_\_ Centre directiu \_\_\_\_\_

▪ **Autoavaluació de l'activitat desenvolupada**

	Gairebé mai (0 punts)	Algunes vegades (1 punt)	Sovint (2 punts)	Gairebé sempre (3 punts)
<b>Direcció i desenvolupament de persones (Especial rendiment)</b>				
Fomento el treball en equip i la participació, dono confiança a l'equip per treballar amb autonomia i reconec els mèrits de l'equip a nivell individual i col·lectiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableixo els objectius que s'han d'assolir entre els membres de l'equip, en funció dels punts forts de les persones i de les disponibilitats del moment, n'avaluo l'acompliment i els dono informació sobre el grau d'eficiència assolit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vetllo perquè l'equip desenvolupi una feina de qualitat, identifico les mancances, detecto àrees de millora en les persones i actuo per desenvolupar-les.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Flexibilitat i gestió del canvi (Activitat extraordinària)</b>				
Tinc una visió clara de l'objectiu i actuo amb perseverança, tot i que mostro capacitat d'adaptació a les noves demandes i responsabilitats que cal assumir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detecto la necessitat d'innovar davant de noves necessitats o canvis i impulso noves maneres de fer que contribueixin a treballar de manera més efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Comunicació, persuasió i influència (Interès o iniciativa)</b>				
Adapto el meu discurs a l'interlocutor assegurant-me de l'adequada recepció del missatge. Afronto les situacions de discrepància amb arguments sòlids i assertivitat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vetllo perquè la informació flueixi entre l'equip, comunico els canvis, comento les conseqüències i escolto amb empatia les incerteses de l'equip.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defineixo mecanismes de comunicació per fomentar que tots els agents implicats disposin de la informació necessària en tot moment i vetllo perquè la informació de l'activitat de la unitat es difongui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Opto -per acord amb el cap- per l'avaluació conjunta     Renuncio a l'autoavaluació

Signatura de la persona que es valora, lloc i data  
 \_\_\_\_\_,  
 de 2010

▪ **Avaluació individual emesa pel/per la cap**

	Gairebé mai (0 punts)	Algunes vegades (1 punt)	Sovint (2 punts)	Gairebé sempre (3 punts)
<b>Direcció i desenvolupament de persones (Especial rendiment)</b>				
Fomenta el treball en equip i la participació, dóna confiança a l'equip per treballar amb autonomia i reconeix els mèrits de l'equip a nivell individual i col·lectiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableix els objectius que s'han d'assolir entre els membres de l'equip, en funció dels punts forts de les persones i de les disponibilitats del moment, n'avalua l'acompliment i els dóna informació sobre el grau d'eficiència assolit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vetlla perquè l'equip desenvolupi una feina de qualitat, identifica les mancances, detecta àrees de millora en les persones i actua per desenvolupar-les.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Flexibilitat i gestió del canvi (Activitat extraordinària)</b>				
Té una visió clara de l'objectiu i actua amb perseverança, tot i que mostra capacitat d'adaptació a les noves demandes i responsabilitats que cal assumir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detecta la necessitat d'innovar davant de noves necessitats o canvis i impulsa noves maneres de fer que contribueixin a treballar de manera més efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Comunicació, persuasió i influència (Interès o iniciativa)</b>				
Adapta el seu discurs a l'interlocutor assegurant-se de l'adequada recepció del missatge. Afronta les situacions de discrepància amb arguments sòlids i assertivitat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vetlla perquè la informació flueixi entre l'equip, comunica els canvis, comenta les conseqüències i escolta amb empatia les incerteses de l'equip.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defineix mecanismes de comunicació per fomentar que tots els agents implicats disposin de la informació necessària en tot moment i vetlla perquè la informació de l'activitat de la unitat es difongui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntuació assolida per l'activitat desenvolupada		<b>Grau de productivitat</b>	<input type="checkbox"/> <b>ASSOLIT</b> (14 punts o més)
			<input type="checkbox"/> <b>NO ASSOLIT</b> (menys de 14 punts)

Observacions:

Signatura del/de la cap, lloc i data

\_\_\_\_\_ de 2010

▪ **Comunicació a la persona que es valora**

Acord amb l'avaluació emesa pel/per la cap	<input type="checkbox"/> <b>SÍ</b>	<input type="checkbox"/> No faig observacions
	<input type="checkbox"/> <b>NO</b>	<input type="checkbox"/> Faig les observacions següents: <input type="checkbox"/> Al·lego el següent:

Acuso rebuda

Signatura de la persona que es valora, lloc i data

, de 2010



### ANNEX 3. MATRIU DE DADES. DEPURACIÓ DE LES DADES

---

Les dades (2009 i 2010) han estat sotmeses a diverses depuracions, tot excloent aquelles actes susceptibles de produir biaixos en les anàlisis resultants per a ambdós exercicis<sup>1</sup>. Així mateix, amb l'objectiu de poder comparar les dades d'ambdós exercicis, aquesta depuració s'ha dut a terme en base a criteris homogenis.

En aquest sentit, i a fi de donar resposta als diferents objectius de l'estudi, s'han elaborat diverses matrius de dades:

1. *Matriu 1 -matriu principal-*: està configurada pel conjunt de dades -generades a partir de les actes de valoració individual- de la població de l'àmbit subjectiu d'aplicació del complement per als exercicis 2009 i 2010:

- Dades corresponents a l'exercici 2010: 44.162 actes de valoració individual, extretes de l'aplicació de l'avaluació de l'empleat.
- Dades corresponents a l'exercici 2009: 45.243 actes de valoració individual, extretes també de l'aplicació de l'avaluació de l'empleat.

Aquesta matriu de dades ha estat en la què s'han basat totes les anàlisis, tot i que com veurem, en funció de les anàlisis ha calgut filtrar casos per no esbiaixar les anàlisis i contaminar les conclusions que d'aquestes se'n podrien derivar.

La matriu, de manera íntegra, ha estat emprada en l'estudi descriptiu 2010 i comparativa 2009-2010 -apartat 4.1.- i, en concret, per als apartats de perfil de persones avaluades -apartat 4.1.1.- i per a l'estudi de les avaluacions realitzades -4.1.2.-.

2. *Matriu 2 -matriu actes consolidades-*: està configurada per les actes que han estat consolidades (és a dir, aquelles actes en què s'han completat totes les fases del procés). Així doncs, de la matriu principal (filtrada per a l'exercici 2010) s'han exclòs aquelles actes que no havien estat consolidades, configurant-se, així, una mostra de 43.480.

Aquesta matriu ha estat l'emprada en l'anàlisi del comportament del personal davant de l'acta de valoració -apartat 4.1.3.-, en l'estudi del resultat de l'avaluació -apartat 4.1.4.- i en l'estudi del comportament dels empleats amb llocs de càrrec de comandament -apartat 4.2.1.-.

3. *Matriu 3 -matriu actes consolidades i sense avaluació massiva-*: es tracta del total d'avaluacions consolidades realitzades seguint el procediment ordinari. S'hi han exclòs, doncs, les avaluacions realitzades per avaluació massiva; també s'hi han exclòs aquelles actes no assignades a cap avaluador. Finalment, la matriu ha quedat configurada per 35.561 actes, que són aquelles en què el/la comandament havia fet la seva avaluació.

Aquesta matriu ha estat l'emprada en els estudis descriptius de l'apartat 4.4. d'anàlisi qualitativa (apartats 4.4.1 i 4.4.2.).

---

<sup>1</sup> Donada la N total de cadascuna de les matrius, el percentatge de casos vàlids assegura la representativitat de la mostra sobre el total de la població.

4. *Matriu 4 –matriu actes consolidades, sense avaluació massiva i amb autoavaluació i avaluació del/de la cap de l'empleat/da -:* es tracta d'una matriu configurada per les dades de la matriu 3 però, atès que no totes les actes s'havien dut a terme a través d'autoavaluació, i com l'objectiu era realitzar un estudi comparatiu entre l'autoavaluació de l'empleat/da vers l'avaluació individual emesa pel/per la cap, ha calgut depurar de nou les dades, excloent, de les 35.561 actes, aquelles que no disposaven de puntuacions en autoavaluació i alhora del/de la cap. La matriu, finalment ha quedat configurada per 25.590 actes, que són les dades que s'han emprat per a les dues anàlisis de l'apartat d'estudis comparatius dels instruments d'avaluació –apartat 4.3-.

Així mateix, aquestes han estat les dades objecte de les anàlisis: a) de les puntuacions per al conjunt de la mostra 2010 –apartat 4.1.5-, on ha calgut depurar alguns casos i ha quedat configurada per 25.553 actes i, b) de les puntuacions en els llocs de càrrec de comandament –apartat 4.2.2.-, en aquest cas, atès que per a l'anàlisi calia recodificar la variable tipologia bàsica del lloc en la nova variable objecte d'anàlisi (Comandament versus No Comandament) s'han depurat alguns casos, pel que la matriu ha quedat configurada per 25.436 dades.

5. *Matriu 5 –matriu d'actes amb observacions-:* es tracta d'una matriu elaborada a partir de la matriu 3, però en la què es recullen només aquelles actes que contenen observacions en algun dels camps possibles d'observacions: observacions del/de la cap; observacions/al·legacions de l'empleat/da; apartat de motius del/de la cap de la unitat directiva. La matriu conté 1863 registres.

Aquesta ha estat la matriu a partir de la qual s'han realitzat les anàlisis de l'apartat 4.4.3. relatiu a l'anàlisi qualitativa de les observacions: tant per a l'anàlisi del procés comunicatiu (152 actes on s'ha produït intercanvi d'informació entre almenys dos dels agents implicats en el procés d'avaluació); com per a l'anàlisi específica per a la submostra d'actes amb resultat no assolit (123 actes amb grau no assolit en què s'han efectuat observacions en algun dels camps possibles).



**ANNEX 4. ANÀLISI DESCRIPTIVA 2010 I COMPARACIÓ 2009-2010****Anàlisi 1. Perfil de les persones avaluades****Edat**

EDAT	D	H	Total general
18-20	65	31	96
21-25	727	266	993
26-30	2258	819	3077
31-35	4243	1635	5878
36-40	4197	1805	6002
41-45	4751	2319	7070
46-50	4819	2660	7479
51-55	3257	2127	5384
56-60	1989	1322	3311
61-65	1205	919	2124
>65	107	148	255
No dades	3	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>27621</b>	<b>14053</b>	<b>41674</b>

**Antiquitat**

TRAM ANTIGUITAT	D	H	Total general
0 - 3	7944	2858	10802
04 - 5	3909	1566	5475
06 - 10	5527	2627	8154
11 - 15	1892	1086	2978
16 - 20	2557	1579	4136
21 - 25	3103	2267	5370
26 - 30	1588	1256	2844
31 i més	1101	814	1915
<b>TOTAL</b>	<b>27621</b>	<b>14053</b>	<b>41674</b>



**Anàlisi 2. Avaluacions realitzades**

DEPARTAMENT	TOTAL AVALUACIONS	% TOTAL AVALUACIONS	TOTAL CONSOLIDADES	% CONSOLIDADES TOTAL
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	1917	4,40%	1913	99,79%
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	5913	13,56%	5913	100,00%
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	28	0,06%	28	100,00%
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	1363	3,13%	1363	100,00%
ECONOMIA I FINANCES (EC)	1915	4,39%	1911	99,79%
EDUCACIÓ (EN)	9249	21,21%	9249	100,00%
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	1533	3,52%	1526	99,54%
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	333	0,76%	333	100,00%
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	3024	6,93%	3024	100,00%
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	846	1,94%	845	99,88%
JUSTÍCIA (JU)	7483	17,16%	7414	99,08%
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	1733	3,97%	1733	100,00%
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	1660	3,81%	1653	99,58%
PRESIDÈNCIA (PR)	751	1,72%	751	100,00%
SALUT (SA)	1940	4,45%	1940	100,00%
TREBALL (TI)	3127	7,17%	3088	98,75%
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	797	1,83%	796	99,87%
<b>TOTAL</b>	<b>43612</b>	<b>100,00%</b>	<b>43480</b>	<b>99,70%</b>

**Avaluacions ronsolidades**

DEPARTAMENT	TOTAL CONSOLIDADES	GRAU SÍ assolit	%GRAU SÍ assolit	GRAU NO assolit	%GRAU NO assolit
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	1913	1898	99,22%	15	0,78%
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	5913	5638	95,35%	275	4,65%
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	28	28	100,00%	0	0,00%
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	1363	1343	98,53%	20	1,47%
ECONOMIA I FINANCES (EC)	1911	1890	98,90%	21	1,10%
EDUCACIÓ (EN)	9249	9124	98,65%	125	1,35%
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	1526	1516	99,34%	10	0,66%
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	333	322	96,70%	11	3,30%
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	3024	2994	99,01%	30	0,99%
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	845	841	99,53%	4	0,47%
JUSTÍCIA (JU)	7414	7332	98,89%	82	1,11%
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	1733	1723	99,42%	10	0,58%
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	1653	1643	99,40%	10	0,60%
PRESIDÈNCIA (PR)	751	746	99,33%	5	0,67%
SALUT (SA)	1940	1901	97,99%	39	2,01%
TREBALL (TI)	3088	3061	99,13%	27	0,87%
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	796	789	99,12%	7	0,88%
<b>TOTAL</b>	<b>43480</b>	<b>42789</b>	<b>98,41%</b>	<b>691</b>	<b>1,59%</b>

## Avaluacions massives

DEPARTAMENT	AVALUACIONS MASSIVES (continua en taula següent)					
	TOTAL	% TOTAL MASSIVES (*)	TOTAL MASSIVA SI assolit	%TOTAL MASSIVA SI assolit	TOTAL MASSIVA NO assolit	%TOTAL MASSIVA NO assolit
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	199	10,4%	192	96,5%	7	3,5%
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	2317	39,2%	2139	92,3%	178	7,7%
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	1	3,6%	1	100,0%	0	0,0%
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	145	10,6%	139	95,9%	6	4,1%
ECONOMIA I FINANCES (EC)	306	16,0%	297	97,1%	9	2,9%
EDUCACIÓ (EN)	855	9,2%	826	96,6%	29	3,4%
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	402	26,3%	397	98,8%	5	1,2%
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	19	5,7%	18	94,7%	1	5,3%
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	107	3,5%	103	96,3%	4	3,7%
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	130	15,4%	130	100,0%	0	0,0%
JUSTÍCIA (JU)	2410	32,5%	2368	98,3%	42	1,7%
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	166	9,6%	165	99,4%	1	0,6%
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	273	16,5%	272	99,6%	1	0,4%
PRESIDÈNCIA (PR)	91	12,1%	90	98,9%	1	1,1%
SALUT (SA)	208	10,7%	201	96,6%	7	3,4%
TREBALL (TI)	307	9,9%	297	96,7%	10	3,3%
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	8	1,0%	8	100,0%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>7944</b>	<b>18,3%</b>	<b>7643</b>	<b>96,2%</b>	<b>301</b>	<b>3,8%</b>

(\*) Percentatge calculat sobre el total d'avaluacions consolidades de cadascun dels departaments.

DEPARTAMENT	AVALUACIONS MASSIVES					
	TOTAL	AMB Autoavaluació feta			SENSE Autoavaluació feta	
		MASSIVA SÍ assolit	MASSIVA NO assolit	TOTAL	MASSIVA SÍ assolit	MASSIVA NO assolit
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	143	142	1	56	50	6
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	641	635	6	1676	1504	172
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	1	1	0	0	0	0
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	90	90	0	55	49	6
ECONOMIA I FINANCES (EC)	217	217	0	89	80	9
EDUCACIÓ (EN)	329	325	4	526	501	25
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	145	144	1	257	253	4
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	14	14	0	5	4	1
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	47	47	0	60	56	4
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	89	89	0	41	41	0
JUSTÍCIA (JU)	415	415	0	1995	1953	42
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	112	112	0	54	53	1
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	221	221	0	52	51	1
PRESIDÈNCIA (PR)	59	59	0	32	31	1
SALUT (SA)	130	130	0	78	71	7
TREBALL (TI)	197	194	3	110	103	7
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	7	7	0	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>2857</b>	<b>2842</b>	<b>15</b>	<b>5087</b>	<b>4801</b>	<b>286</b>

**Anàlisi 3. Comportament de l'empleat/da davant de l'Acta de valoració**

	Percentatge	N
Autoavaluació	64,3%	27962
Conjunta	4,6%	2002
Renúncia a l'autoavaluació	11,2%	4850
NS/NC	19,9%	8666
<b>TOTAL</b>		<b>43480</b>

**Anàlisi 3.1. Comportament de l'empleat/da davant l'Acta de valoració. Variables criteri****Departament**

			Comportament davant de l'acta				
Departament			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>AG</b>	Recuento		1443	38	257	175	1913
	% dentro de Dep#		<b>75,4%</b>	<b>2,0%</b>	<b>13,4%</b>	<b>9,1%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		5,2%	1,9%	5,3%	2,0%	4,4%
	% del total		3,3%	0,1%	0,6%	0,4%	4,4%
<b>BE</b>	Recuento		2482	101	880	2450	5913
	% dentro de Dep#		<b>42,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>14,9%</b>	<b>41,4%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		8,9%	5,0%	18,1%	28,3%	13,6%
	% del total		5,7%	0,2%	2,0%	5,6%	13,6%
<b>CJ</b>	Recuento		7	16	1	4	28
	% dentro de Dep#		<b>25,0%</b>	<b>57,1%</b>	<b>3,6%</b>	<b>14,3%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,1%
	% del total		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
<b>CU</b>	Recuento		911	31	269	152	1363
	% dentro de Dep#		<b>66,8%</b>	<b>2,3%</b>	<b>19,7%</b>	<b>11,2%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		3,3%	1,5%	5,5%	1,8%	3,1%
	% del total		2,1%	0,1%	0,6%	0,3%	3,1%
<b>EC</b>	Recuento		1620	16	131	144	1911
	% dentro de Dep#		<b>84,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,5%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		5,8%	0,8%	2,7%	1,7%	4,4%
	% del total		3,7%	0,0%	0,3%	0,3%	4,4%
<b>EN</b>	Recuento		5957	1191	827	1274	9249
	% dentro de Dep#		<b>64,4%</b>	<b>12,9%</b>	<b>8,9%</b>	<b>13,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		21,3%	59,5%	17,1%	14,7%	21,3%
	% del total		13,7%	2,7%	1,9%	2,9%	21,3%
<b>GO</b>	Recuento		993	46	112	375	1526
	% dentro de Dep#		<b>65,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>7,3%</b>	<b>24,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport acta Recod		3,6%	2,3%	2,3%	4,3%	3,5%
	% del total		2,3%	0,1%	0,3%	0,9%	3,5%

<b>Inst. Sanit.</b>	Recuento	259	7	35	32	333
	% dentro de Dep#	<b>77,8%</b>	<b>2,1%</b>	<b>10,5%</b>	<b>9,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,9%	0,3%	0,7%	0,4%	0,8%
	% del total	0,6%	0,0%	0,1%	0,1%	0,8%
<b>IT</b>	Recuento	1962	46	712	304	3024
	% dentro de Dep#	<b>64,9%</b>	<b>1,5%</b>	<b>23,5%</b>	<b>10,1%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	7,0%	2,3%	14,7%	3,5%	7,0%
	% del total	4,5%	0,1%	1,6%	0,7%	7,0%
<b>IU</b>	Recuento	635	23	88	99	845
	% dentro de Dep#	<b>75,1%</b>	<b>2,7%</b>	<b>10,4%</b>	<b>11,7%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,3%	1,1%	1,8%	1,1%	1,9%
	% del total	1,5%	0,1%	0,2%	0,2%	1,9%
<b>JU</b>	Recuento	4562	90	524	2238	7414
	% dentro de Dep#	<b>61,5%</b>	<b>1,2%</b>	<b>7,1%</b>	<b>30,2%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	16,3%	4,5%	10,8%	25,8%	17,1%
	% del total	10,5%	0,2%	1,2%	5,1%	17,1%
<b>MA</b>	Recuento	1251	24	166	292	1733
	% dentro de Dep#	<b>72,2%</b>	<b>1,4%</b>	<b>9,6%</b>	<b>16,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,5%	1,2%	3,4%	3,4%	4,0%
	% del total	2,9%	0,1%	0,4%	0,7%	4,0%
<b>PO</b>	Recuento	1327	17	108	201	1653
	% dentro de Dep#	<b>80,3%</b>	<b>1,0%</b>	<b>6,5%</b>	<b>12,2%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,7%	0,8%	2,2%	2,3%	3,8%
	% del total	3,1%	0,0%	0,2%	0,5%	3,8%
<b>PR</b>	Recuento	510	10	149	82	751
	% dentro de Dep#	<b>67,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>19,8%</b>	<b>10,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,8%	0,5%	3,1%	0,9%	1,7%
	% del total	1,2%	0,0%	0,3%	0,2%	1,7%
<b>SA</b>	Recuento	1345	42	212	341	1940
	% dentro de Dep#	<b>69,3%</b>	<b>2,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>17,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,8%	2,1%	4,4%	3,9%	4,5%
	% del total	3,1%	0,1%	0,5%	0,8%	4,5%
<b>TI</b>	Recuento	2195	268	222	403	3088
	% dentro de Dep#	<b>71,1%</b>	<b>8,7%</b>	<b>7,2%</b>	<b>13,1%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	7,8%	13,4%	4,6%	4,7%	7,1%
	% del total	5,0%	0,6%	0,5%	0,9%	7,1%
<b>VP</b>	Recuento	503	36	157	100	796
	% dentro de Dep#	<b>63,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>19,7%</b>	<b>12,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,8%	1,8%	3,2%	1,2%	1,8%
	% del total	1,2%	0,1%	0,4%	0,2%	1,8%
<b>TOTAL</b>	Recuento	27962	2002	4850	8666	43480
	% dentro de Dep#	<b>64,3%</b>	<b>4,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>19,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	64,3%	4,6%	11,2%	19,9%	100,0%

**Sexe**

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>Sexe</b>	<b>D</b>	Recuento	18485	1597	3346	5623	29051
		% dentro de Sexe	<b>63,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>11,5%</b>	<b>19,4%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	66,1%	79,8%	69,0%	64,9%	66,8%
		% del total	42,5%	3,7%	7,7%	12,9%	66,8%
	<b>H</b>	Recuento	9477	405	1504	3043	14429
		% dentro de Sexe	<b>65,7%</b>	<b>2,8%</b>	<b>10,4%</b>	<b>21,1%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	33,9%	20,2%	31,0%	35,1%	33,2%
		% del total	21,8%	0,9%	3,5%	7,0%	33,2%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	27962	2002	4850	8666	43480
		% dentro de Sexe	64,3%	4,6%	11,2%	19,9%	100,0%
% dentro de Comport_acta_Recod		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% del total		64,3%	4,6%	11,2%	19,9%	100,0%	

**Antiguitat**

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>Antiguitat</b>	<b>0-3anys</b>	Recuento	6590	556	1048	3893	12087
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>54,5%</b>	<b>4,6%</b>	<b>8,7%</b>	<b>32,2%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	23,6%	27,8%	21,6%	44,9%	27,8%
		% del total	15,2%	1,3%	2,4%	9,0%	27,8%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	4066	302	591	700	5659
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>71,9%</b>	<b>5,3%</b>	<b>10,4%</b>	<b>12,4%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	14,5%	15,1%	12,2%	8,1%	13,0%
		% del total	9,4%	0,7%	1,4%	1,6%	13,0%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	5757	471	945	1162	8335
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>69,1%</b>	<b>5,7%</b>	<b>11,3%</b>	<b>13,9%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	20,6%	23,5%	19,5%	13,4%	19,2%
		% del total	13,2%	1,1%	2,2%	2,7%	19,2%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	2085	121	379	444	3029
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>68,8%</b>	<b>4,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>14,7%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	7,5%	6,0%	7,8%	5,1%	7,0%
		% del total	4,8%	0,3%	0,9%	1,0%	7,0%

<b>16-20anys</b>	Recuento	2786	154	536	694	4170
	% dentro de TRAM_ ANTIGUITAT	<b>66,8%</b>	<b>3,7%</b>	<b>12,9%</b>	<b>16,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	10,0%	7,7%	11,1%	8,0%	9,6%
	% del total	6,4%	0,4%	1,2%	1,6%	9,6%
<b>21-25anys</b>	Recuento	3678	204	696	844	5422
	% dentro de TRAM_ ANTIGUITAT	<b>67,8%</b>	<b>3,8%</b>	<b>12,8%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	13,2%	10,2%	14,4%	9,7%	12,5%
	% del total	8,5%	0,5%	1,6%	1,9%	12,5%
<b>26-30anys</b>	Recuento	1832	116	408	504	2860
	% dentro de TRAM_ ANTIGUITAT	<b>64,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>14,3%</b>	<b>17,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,6%	5,8%	8,4%	5,8%	6,6%
	% del total	4,2%	0,3%	0,9%	1,2%	6,6%
<b>31anys i més</b>	Recuento	1168	78	247	425	1918
	% dentro de TRAM_ ANTIGUITAT	<b>60,9%</b>	<b>4,1%</b>	<b>12,9%</b>	<b>22,2%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,2%	3,9%	5,1%	4,9%	4,4%
	% del total	2,7%	0,2%	0,6%	1,0%	4,4%
<b>TOTAL</b>	Recuento	27962	2002	4850	8666	43480
	% dentro de TRAM_ ANTIGUITAT	64,3%	4,6%	11,2%	19,9%	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	64,3%	4,6%	11,2%	19,9%	100,0%

**Grup de titulació**

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	6019	193	1246	1256	8714
		% dentro de Grup recodificada	<b>69,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,4%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	21,5%	9,7%	25,7%	14,9%	20,2%
		% del total	13,9%	0,4%	2,9%	2,9%	20,2%
	<b>B</b>	Recuento	4406	279	797	1871	7353
		% dentro de Grup recodificada	<b>59,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>10,8%</b>	<b>25,4%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	15,8%	14,0%	16,4%	22,3%	17,0%
		% del total	10,2%	0,6%	1,8%	4,3%	17,0%
	<b>C</b>	Recuento	8464	540	1102	2112	12218
		% dentro de Grup recodificada	<b>69,3%</b>	<b>4,4%</b>	<b>9,0%</b>	<b>17,3%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	30,3%	27,0%	22,7%	25,1%	28,3%
		% del total	19,6%	1,3%	2,6%	4,9%	28,3%

	<b>D</b>	Recuento	6911	743	1331	2350	11335
		% dentro de Grup recodificada	<b>61,0%</b>	<b>6,6%</b>	<b>11,7%</b>	<b>20,7%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	24,7%	37,2%	27,5%	28,0%	26,2%
		% del total	16,0%	1,7%	3,1%	5,4%	26,2%
	<b>E</b>	Recuento	2140	245	372	816	3573
		% dentro de Grup	<b>59,9%</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,4%</b>	<b>22,8%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	7,7%	12,3%	7,7%	9,7%	8,3%
		% del total	5,0%	0,6%	0,9%	1,9%	8,3%
<b>TOTAL</b>		Recuento	27940	2000	4848	8405	43193 (*)
		% dentro de Grup recodificada	64,7%	4,6%	11,2%	19,5%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	64,7%	4,6%	11,2%	19,5%	100,0%

(\*) 287 registres sense dades -valors perduts-

**Vincle**

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>Vincle</b>	<b>Funcionari</b>	Recuento	20948	1308	3560	4350	30166
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>69,4%</b>	<b>4,3%</b>	<b>11,8%</b>	<b>14,4%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	75,1%	65,5%	73,6%	51,8%	69,9%
		% del total	48,6%	3,0%	8,3%	10,1%	69,9%
	<b>Laboral</b>	Recuento	6840	688	1243	3992	12763
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>53,6%</b>	<b>5,4%</b>	<b>9,7%</b>	<b>31,3%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	24,5%	34,4%	25,7%	47,5%	29,6%
		% del total	15,9%	1,6%	2,9%	9,3%	29,6%
	<b>Eventual</b>	Recuento	120	2	37	57	216
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>55,6%</b>	<b>0,9%</b>	<b>17,1%</b>	<b>26,4%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	0,4%	0,1%	0,8%	0,7%	0,5%
		% del total	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%	0,5%
<b>TOTAL</b>		Recuento	27908	1998	4840	8399	43145 (*)
		% dentro de Vincle Recodificada	64,7%	4,6%	11,2%	19,5%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	64,7%	4,6%	11,2%	19,5%	100,0%

(\*) 335 registres sense dades -valors perduts-



## Tipologia bàsica del llocs

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
Tipologia lloc	BASE	Recuento	22691	1800	3659	7494	35644
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	63,7%	5,0%	10,3%	21,0%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	81,6%	90,2%	76,1%	89,8%	83,0%
		% del total	52,8%	4,2%	8,5%	17,4%	83,0%
	SINGULAR	Recuento	2836	104	580	306	3826
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	74,1%	2,7%	15,2%	8,0%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	10,2%	5,2%	12,1%	3,7%	8,9%
		% del total	6,6%	0,2%	1,4%	0,7%	8,9%
	COMANDAMENT	Recuento	2282	92	571	545	3490
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	65,4%	2,6%	16,4%	15,6%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	8,2%	4,6%	11,9%	6,5%	8,1%
		% del total	5,3%	0,2%	1,3%	1,3%	8,1%
<b>TOTAL</b>		Recuento	27809	1996	4810	8345	42960 (*)
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	64,7%	4,6%	11,2%	19,4%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	64,7%	4,6%	11,2%	19,4%	100,0%

(\*) 520 registres sense dades -valors perduts-

**Anàlisi 4 Comparativa 2009/2010****Anàlisi 4.1. Autoavaluació 2009/2010**

DEPARTAMENT	AUTOAVALUACIONS 2009	AUTOAVALUACIONS 2010
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	73,50%	75,40%
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	38,80%	42,00%
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	30,80%	25,00%
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	63,33%	66,80%
ECONOMIA I FINANCES (EC)	87,00%	84,80%
EDUCACIÓ (EN)	61,14%	64,40%
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	62,70%	65,10%
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	75,20%	77,80%
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	63,80%	64,90%
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	76,00%	75,10%
JUSTÍCIA (JU)	65,42%	61,50%
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	75,10%	72,20%
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	80,80%	80,30%
PRESIDÈNCIA (PR)	68,50%	67,90%
SALUT (SA)	73,00%	69,30%
TREBALL (TI)	68,80%	71,10%
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	52,60%	63,20%
<b>TOTAL</b>	<b>63,71%</b>	<b>63,38%</b>

**Anàlisi 4.2. Renúncia 2009/2010**

DEPARTAMENT	RENUNCIA 2009	RENUNCIA 2010
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	13,00%	13,40%
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	10,50%	14,90%
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	3,85%	3,57%
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	21,80%	19,74%
ECONOMIA I FINANCES (EC)	7,30%	6,84%
EDUCACIÓ (EN)	9,60%	8,93%
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	8,70%	7,28%
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	11,40%	10,50%
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	22,30%	23,50%
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	9,80%	10,40%
JUSTÍCIA (JU)	7,30%	7,10%
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	4,50%	9,60%
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	7,80%	6,48%
PRESIDÈNCIA (PR)	18,91%	19,84%
SALUT (SA)	9,60%	10,94%
TREBALL (TI)	9,01%	7,20%
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	27,00%	19,70%
<b>TOTAL</b>	<b>11,91%</b>	<b>10,99%</b>

**Anàlisi 4.3. Avaluació conjunta 2009/2010**

DEPARTAMENT	A VALUACIÓ CONJUNTA 2009	A VALUACIÓ CONJUNTA 2010
AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL (AG)	3,20%	2,00%
ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA (BE)	2,80%	1,70%
COMISSIÓ JURÍDICA ASSESSORA (CJ)	65,40%	57,10%
CULTURA I MITJANS DE COMUNICACIÓ (CU)	2,80%	2,30%
ECONOMIA I FINANCES (EC)	1,50%	0,80%
EDUCACIÓ (EN)	14,80%	12,90%
GOVERNACIÓ I ADMIN. PÚBLIQUES (GO)	7,20%	3,00%
Institucions sanitàries (Inst.Sanit)	6,30%	2,10%
INTERIOR, RELACIONS INST. I PARTICIPACIÓ (IT)	4,20%	1,50%
INNOVACIÓ, UNIVERSITATS I EMPRESA (IU)	5,20%	2,70%
JUSTÍCIA (JU)	1,60%	1,20%
MEDI AMBIENT I HABITATGE (MA)	2,80%	1,40%
POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES (PO)	1,40%	1,00%
PRESIDÈNCIA (PR)	1,10%	1,30%
SALUT (SA)	3,10%	2,20%
TREBALL (TI)	13,90%	8,70%
VICEPRESIDÈNCIA (VP)	12,50%	4,50%
<b>TOTAL</b>	<b>6,50%</b>	<b>4,54%</b>

**Anàlisi 4.4. Comportament davant de l'acta de valoració. Comparativa 2009-2010 per variables criteri**

Comportament	Any 2009	Any 2010
Autoavaluació	63,50%	64,30%
Conjunta	6,50%	4,60%
Renúncia	11,10%	11,20%
NS/NC	19,00%	19,90%

**Sexe**

Dones	Any 2009	Any 2010
Autoavaluació	62,20%	63,60%
Conjunta	7,70%	5,50%
Renúncia	11,00%	11,50%
NS/NC	19,10%	19,40%
Homes		
Autoavaluació	66,20%	65,70%
Conjunta	4,10%	2,80%
Renúncia	11,10%	10,40%
NS/NC	18,70%	21,10%

**Grup de titulació**

GRUP A	Any 2009	Any 2010
Autoavaluació	68,60%	69,10%
Conjunta	4,30%	2,20%
Renúncia	14,50%	14,30%
NS/NC	12,60%	14,40%
<b>GRUP B</b>		
Autoavaluació	57,60%	59,90%
Conjunta	5,50%	3,80%
Renúncia	10,05%	10,80%
NS/NC	26,40%	25,40%
<b>GRUP C</b>		
Autoavaluació	69,40%	69,30%
Conjunta	5,60%	4,40%
Renúncia	9,20%	9,00%
NS/NC	15,80%	17,30%
<b>GRUP D</b>		
Autoavaluació	60,80%	61,00%
Conjunta	8,60%	6,60%
Renúncia	10,70%	11,70%
NS/NC	19,90%	20,70%
<b>GRUP E</b>		
Autoavaluació	55,30%	59,90%
Conjunta	8,90%	6,90%
Renúncia	11,20%	10,40%
NS/NC	24,60%	22,80%

**Tipologia bàsica del lloc**

Base	Any 2009	Any 2010
Autoavaluació	62,20%	63,70%
Conjunta	6,90%	5,00%
Renúncia	10,10%	10,30%
NS/NC	20,90%	21,00%
<b>Singular</b>		
Autoavaluació	72,50%	74,10%
Conjunta	4,80%	2,70%
Renúncia	15,00%	15,20%
NS/NC	7,60%	8,00%
<b>Comandament</b>		
Autoavaluació	68,80%	65,40%
Conjunta	4,50%	2,60%
Renúncia	16,30%	16,40%
NS/NC	10,40%	15,60%

**Vincle**

Funcionari	Any 2009	Any 2010
Autoavaluació	69,40%	69,40%
Conjunta	6,40%	4,30%
Renúncia	12,10%	11,80%
NS/NC	12,20%	14,40%
<b>Laboral</b>		
Autoavaluació	49,70%	53,60%
Conjunta	6,80%	5,40%
Renúncia	8,40%	9,70%
NS/NC	35,10%	31,30%
<b>Eventual</b>		
Autoavaluació	53,30%	55,60%
Conjunta	6,10%	00,90 %
Renúncia	24,10%	17,10%
NS/NC	16,60%	26,40%

Anàlisi 5. Anàlisi de les puntuacionsAnàlisi 5.1. Resultats de l'Acta de valoració. Assoliment grau

	Assoliment grau	
	Percentatge	N
<b>Sí</b>	98,4%	42789
<b>No</b>	1,6%	691
		43480

Anàlisi 5.2. Assoliment grau. Variables criteriDepartament

Departament	AG	Recuento	Avaluacio_grau		
			Assoleix	No assoleix	Total
		1898	15	1913	
		% dentro de Dep#	<b>99,2%</b>	<b>0,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	4,4%	2,2%	4,4%
		% del total	4,4%	0,0%	4,4%
	<b>BE</b>	5638	275	5913	
		% dentro de Dep#	<b>95,3%</b>	<b>4,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	13,2%	39,8%	13,6%
		% del total	13,0%	0,6%	13,6%
	<b>CJ</b>	28	0	28	
		% dentro de Dep#	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	0,1%	0,0%	0,1%
		% del total	0,1%	0,0%	0,1%
	<b>CU</b>	1343	20	1363	
		% dentro de Dep#	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	3,1%	2,9%	3,1%
		% del total	3,1%	0,0%	3,1%
	<b>EC</b>	1890	21	1911	
		% dentro de Dep#	<b>98,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	4,4%	3,0%	4,4%
		% del total	4,3%	0,0%	4,4%
	<b>EN</b>	9124	125	9249	
		% dentro de Dep#	<b>98,6%</b>	<b>1,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	21,3%	18,1%	21,3%
		% del total	21,0%	0,3%	21,3%
	<b>GO</b>	1516	10	1526	
		% dentro de Dep#	<b>99,3%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	3,5%	1,4%	3,5%
		% del total	3,5%	0,0%	3,5%
	<b>Inst. Sanit.</b>	322	11	333	
		% dentro de Dep#	<b>96,7%</b>	<b>3,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	0,8%	1,6%	0,8%
		% del total	0,7%	0,0%	0,8%
	<b>IT</b>	2994	30	3024	
		% dentro de Dep#	<b>99,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	7,0%	4,3%	7,0%
		% del total	6,9%	0,1%	7,0%

<b>IU</b>	Recuento	841	4	845	
	% dentro de Dep#	<b>99,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	2,0%	0,6%	1,9%	
	% del total	1,9%	0,0%	1,9%	
<b>JU</b>	Recuento	7332	82	7414	
	% dentro de Dep#	<b>98,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	17,1%	11,9%	17,1%	
	% del total	16,9%	0,2%	17,1%	
<b>MA</b>	Recuento	1723	10	1733	
	% dentro de Dep#	<b>99,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	4,0%	1,4%	4,0%	
	% del total	4,0%	0,0%	4,0%	
<b>PO</b>	Recuento	1643	10	1653	
	% dentro de Dep#	<b>99,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	3,8%	1,4%	3,8%	
	% del total	3,8%	0,0%	3,8%	
<b>PR</b>	Recuento	746	5	751	
	% dentro de Dep#	<b>99,3%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	1,7%	0,7%	1,7%	
	% del total	1,7%	0,0%	1,7%	
<b>SA</b>	Recuento	1901	39	1940	
	% dentro de Dep#	<b>98,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	4,4%	5,6%	4,5%	
	% del total	4,4%	0,1%	4,5%	
<b>TI</b>	Recuento	3061	27	3088	
	% dentro de Dep#	<b>99,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	7,2%	3,9%	7,1%	
	% del total	7,0%	0,1%	7,1%	
<b>VP</b>	Recuento	789	7	796	
	% dentro de Dep#	<b>99,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	1,8%	1,0%	1,8%	
	% del total	1,8%	0,0%	1,8%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	42789	691	43480
		% dentro de Dep#	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	98,4%	1,6%	100,0%

Sexe

		Avaluació_grau			
		Assoleix	No assoleix	Total	
<b>Sexe</b>	<b>D</b>	Recuento	28613	438	29051
		% dentro de Sexe	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	66,9%	63,4%	66,8%
		% del total	65,8%	1,0%	66,8%
	<b>H</b>	Recuento	14176	253	14429
		% dentro de Sexe	<b>98,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	33,1%	36,6%	33,2%
		% del total	32,6%	0,6%	33,2%
<b>TOTAL</b>		Recuento	42789	691	43480
		% dentro de Sexe	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>

Antiguitat

			Avaluació grau		
			Assoleix	No assoleix	Total
<b>Antiguitat</b>	<b>0 - 3 anys</b>	Recuento	11783	304	12087
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>97,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	27,5%	44,0%	27,8%
		% del total	27,1%	0,7%	27,8%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	5609	50	5659
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>99,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	13,1%	7,2%	13,0%
		% del total	12,9%	0,1%	13,0%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	8252	83	8335
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>99,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	19,3%	12,0%	19,2%
		% del total	19,0%	0,2%	19,2%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	2996	33	3029
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>98,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	7,0%	4,8%	7,0%
		% del total	6,9%	0,1%	7,0%
	<b>16-20anys</b>	Recuento	4115	55	4170
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>98,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	9,6%	8,0%	9,6%
		% del total	9,5%	0,1%	9,6%
	<b>21-25anys</b>	Recuento	5342	80	5422
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	12,5%	11,6%	12,5%
		% del total	12,3%	,2%	12,5%
<b>26-30anys</b>	Recuento	2811	49	2860	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>98,3%</b>	<b>1,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació grau	6,6%	7,1%	6,6%	
	% del total	6,5%	,1%	6,6%	
<b>31anys i més</b>	Recuento	1881	37	1918	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>98,1%</b>	<b>1,9%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació grau	4,4%	5,4%	4,4%	
	% del total	4,3%	,1%	4,4%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	42789	691	43480
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>



**Grup de titulació**

			Avaluació grau		
			Assoleix	No assoleix	Total
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	8631	83	8714
		% dentro de Grup recodificada	<b>99,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	20,3%	12,6%	20,2%
		% del total	20,0%	,2%	20,2%
	<b>B</b>	Recuento	7233	120	7353
		% dentro de Grup recodificada	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	17,0%	18,3%	17,0%
		% del total	16,7%	,3%	17,0%
	<b>C</b>	Recuento	12119	99	12218
		% dentro de Grup recodificada	<b>99,2%</b>	<b>,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	28,5%	15,1%	28,3%
		% del total	28,1%	,2%	28,3%
	<b>D</b>	Recuento	11070	265	11335
		% dentro de Grup recodificada	<b>97,7%</b>	<b>2,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	26,0%	40,3%	26,2%
% del total		25,6%	,6%	26,2%	
<b>E</b>	Recuento	3483	90	3573	
	% dentro de Grup recodificada	<b>97,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació grau	8,2%	13,7%	8,3%	
	% del total	8,1%	,2%	8,3%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	42536	657	43193(*)
		% dentro de Grup recodificada	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	98,5%	1,5%	100,0%

(\*) 287 registres sense dades -valors perduts-

**Vincle**

			Avaluació grau		
			Assoleix	No assoleix	Total
<b>Vincle</b>	<b>FUNCIONARI</b>	Recuento	29847	319	30166
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>98,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	70,2%	48,6%	69,9%
		% del total	69,2%	,7%	69,9%
	<b>LABORAL</b>	Recuento	12426	337	12763
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>97,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació grau	29,2%	51,3%	29,6%
		% del total	28,8%	,8%	29,6%

	<b>EVENTUAL</b>	Recuento	215	1	216
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>99,5%</b>	<b>,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	,5%	,2%	,5%
		% del total	,5%	,0%	,5%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	42488	657	43145(*)
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	98,5%	1,5%	100,0%

(\*) 335 registres sense dades -valors perduts-

Tipologia bàsica del lloc

		Avaluació_grau			
		Assoleix	No assoleix	Total	
<b>Tipologia lloc</b>	<b>BASE</b>	Recuento	35022	622	35644
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>98,3%</b>	<b>1,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	82,8%	95,3%	83,0%
		% del total	81,5%	1,4%	83,0%
	<b>SINGULAR</b>	Recuento	3808	18	3826
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>99,5%</b>	<b>,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	9,0%	2,8%	8,9%
		% del total	8,9%	,0%	8,9%
	<b>COMANDAMENT</b>	Recuento	3477	13	3490
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>99,6%</b>	<b>,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	8,2%	2,0%	8,1%
		% del total	8,1%	,0%	8,1%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	42307	653	42960(*)
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	98,5%	1,5%	100,0%

(\*) 520 registres sense dades -valors perduts-

**Anàlisi 5.3. No Assoliment grau. Comparativa 2009-2010 per variables****Departament**

DEPARTAMENT	NO ASSOLIT 2009	NO ASSOLIT 2010
AG	0,10%	0,80%
BE	4,30%	4,70%
CJ	3,80%	0,00%
CU	2,20%	1,50%
EC	0,80%	1,10%
EN	1,40%	1,40%
GO	0,20%	0,70%
Institucions sanitàries	3,10%	3,30%
IT	1,00%	1,00%
IU	0,60%	0,50%
JU	1,90%	1,10%
MA	0,20%	0,60%
PO	0,90%	0,60%
PR	1,40%	0,70%
SA	1,30%	2,00%
TI	0,20%	0,90%
VP	3,00%	0,90%

**Sexe**

No assoliment	Any 2009	Any 2010
Dones	67,20%	63,40%
Homes	32,80%	36,60%

**Antiquitat**

No assoliment	Any 2009	Any 2010
0-3	53,70%	44%
04-maig	4,10%	7,20%
06-oct	9,40%	12%
nov-15	5,20%	4,80%
16-20	8,30%	8%
21-25	8,60%	11,60%
26-30	5,40%	7,10%
31 i més	5,30%	5,40%

**Grup de titulació**

No assoliment	Any 2009	Any 2010
A	9%	12,60%
B	21,80%	18,30%
C	13,70%	15,10%
D	42,20%	40,30%
E	13,40%	13,70%

**Vincle**

No assoliment	Any 2009	Any 2010
Funcionari	44,80%	48,60%
Laboral	54,60%	51,30%
Eventual	0,60%	0,20%

**Tipologia bàsica del lloc**

No assoliment	Any 2009	Any 2010
Base	95,80%	95,30%
Singular	3,20%	2,80%
Comandament	1%	2%

**Anàlisi 6. Anàlisi de les puntuacions 2010**

**Anàlisi 6.1. Anàlisi autoavaluacions puntuació total i per factors**

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
Auto_rendiment_Total	25553	,00	9,00	8,6776	,74810
Auto_extraordinari_Total	25553	,00	6,00	5,6920	,69657
Auto_interès_Total	25553	,00	9,00	8,4715	,96591
Auto_Puntuació_Total	25553	,00	24,00	22,8411	2,04101
N válido (según lista)	25553				

**Anàlisi 6.2. Anàlisi autoavaluacions puntuació total per variables criteri**

**Departament**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
AG	Auto_Puntuació_Total	1320	,00	24,00	22,0008	2,45243
	N válido (según lista)	1320				
BE	Auto_Puntuació_Total	2011	,00	24,00	22,7708	2,07776
	N válido (según lista)	2011				
CJ	Auto_Puntuació_Total	6	21,00	24,00	22,6667	1,50555
	N válido (según lista)	6				
CU	Auto_Puntuació_Total	834	7,00	24,00	22,7518	2,17031
	N válido (según lista)	834				
EC	Auto_Puntuació_Total	1424	,00	24,00	23,2844	1,73059
	N válido (según lista)	1424				
EN	Auto_Puntuació_Total	5684	,00	24,00	23,1265	1,88785
	N válido (según lista)	5684				
GO	Auto_Puntuació_Total	867	11,00	24,00	22,8155	1,89093
	N válido (según lista)	867				
ICS	Auto_Puntuació_Total	245	,00	24,00	23,0694	2,69168
	N válido (según lista)	245				
IT	Auto_Puntuació_Total	1926	,00	24,00	22,6417	2,05544
	N válido (según lista)	1926				
IU	Auto_Puntuació_Total	556	13,00	24,00	22,8849	1,99307
	N válido (según lista)	556				

JU	Auto_Puntuació_Total	4215	13,00	24,00	22,8743	1,93041
	N válido (según lista)	4215				
MA	Auto_Puntuació_Total	1149	14,00	24,00	22,6658	2,05323
	N válido (según lista)	1149				
PO	Auto_Puntuació_Total	1115	1,00	24,00	22,4502	2,42962
	N válido (según lista)	1115				
PR	Auto_Puntuació_Total	462	14,00	24,00	23,3506	1,48250
	N válido (según lista)	462				
SA	Auto_Puntuació_Total	1229	9,00	24,00	22,7950	2,05905
	N válido (según lista)	1229				
TI	Auto_Puntuació_Total	2009	,00	24,00	22,6804	2,10847
	N válido (según lista)	2009				
VP	Auto_Puntuació_Total	501	13,00	24,00	22,9222	1,86760
	N válido (según lista)	501				

**Sexe**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
D	Auto_Puntuació_Total	16939	,00	24,00	22,9120	1,94771
	N válido (según lista)	16939				
H	Auto_Puntuació_Total	8614	,00	24,00	22,7018	2,20653
	N válido (según lista)	8614				

**Antiquitat**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
0 - 3	Auto_Puntuació_Total	5972	1,00	24,00	22,7353	2,08585
	N válido (según lista)	5972				
04 - 5	Auto_Puntuació_Total	3747	10,00	24,00	22,9373	1,90794
	N válido (según lista)	3747				
06 - 10	Auto_Puntuació_Total	5230	,00	24,00	22,8482	2,02629
	N válido (según lista)	5230				
11 - 15	Auto_Puntuació_Total	1921	9,00	24,00	22,8584	1,98503
	N válido (según lista)	1921				
16 - 20	Auto_Puntuació_Total	2517	,00	24,00	22,8896	2,02560
	N válido (según lista)	2517				
21 - 25	Auto_Puntuació_Total	3387	,00	24,00	22,8243	2,18277
	N válido (según lista)	3387				
26 - 30	Auto_Puntuació_Total	1702	13,00	24,00	22,9195	1,96859
	N válido (según lista)	1702				
31 i més	Auto_Puntuació_Total	1077	12,00	24,00	22,8440	2,07342
	N válido (según lista)	1077				

**Grup de titulació**

		N (*)	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
A=A/A1/A2/A3	Auto_Puntuació_Total	5471	,00	24,00	22,7607	1,99706
	N válido (según lista)	5471				
B=B/B1	Auto_Puntuació_Total	3998	10,00	24,00	22,6441	2,09820
	N válido (según lista)	3998				
C=C/C1/C2	Auto_Puntuació_Total	7788	,00	24,00	22,9020	2,03053
	N válido (según lista)					

	N válido (según lista)	7788				
D=D/D1/D2	Auto_Puntuació_Total	6321	,00	24,00	22,8915	2,04071
	N válido (según lista)	6321				
E=E	Auto_Puntuació_Total	1960	,00	24,00	23,0704	2,03646
	N válido (según lista)	1960				

(\*) 15 registres sense dades -valors perduts-

**Vincle**

		N (*)	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
FUNCIONARI=F/I/N	Auto_Puntuació_Total	19404	,00	24,00	22,8493	2,01688
	N válido (según lista)	19404				
LABORAL=L/M/O	Auto_Puntuació_Total	5994	,00	24,00	22,8113	2,12561
	N válido (según lista)	5994				
EVENTUAL=E	Auto_Puntuació_Total	109	16,00	24,00	23,1101	1,42296
	N válido (según lista)	109				

(\*) 46 registres sense dades -valors perduts-

**Tipologia bàsica del lloc**

		N (*)	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
BASE=B/N	Auto_Puntuació_Total	20682	,00	24,00	22,8504	2,04735
	N válido (según lista)	20682				
SINGULAR=S	Auto_Puntuació_Total	2661	,00	24,00	23,0248	1,84578
	N válido (según lista)	2661				
COMANDAMENT=C	Auto_Puntuació_Total	2075	,00	24,00	22,5027	2,19326
	N válido (según lista)	2075				

(\*) 135 registres sense dades -valors perduts-

**Anàlisi 6.3 Anàlisi avaluacions cap superior puntuació total i per factors**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
Superior_rendiment_Total	25553	,00	9,00	8,4576	,99809
Superior_extraordinari_Total	25553	,00	6,00	5,5519	,81387
Superior_interès_Total	25553	,00	9,00	8,2201	1,15400
Superior_Puntuació_Total	25553	,00	24,00	22,2296	2,55330
N válido (según lista)	25553				

**Anàlisi 6.4. Anàlisi avaluacions emeses pel per la cap puntuació total per variables criteri****Departament**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
AG	Superior_Puntuació_Total	1320	11,00	24,00	21,9932	2,14998
	N válido (según lista)	1320				
BE	Superior_Puntuació_Total	2011	,00	24,00	22,0094	2,67575
	N válido (según lista)	2011				
CJ	Superior_Puntuació_Total	6	21,00	23,00	22,3333	,81650
	N válido (según lista)	6				
CU	Superior_Puntuació_Total	834	8,00	24,00	22,7866	2,21368
	N válido (según lista)	834				
EC	Superior_Puntuació_Total	1424	10,00	24,00	22,5906	2,12543
	N válido (según lista)	1424				
EN	Superior_Puntuació_Total	5684	,00	24,00	22,7530	2,66128

	N válido (según lista)	5684				
GO	Superior_Puntuació_Total	867	8,00	24,00	21,2561	3,13756
	N válido (según lista)	867				
ICS	Superior_Puntuació_Total	245	9,00	24,00	22,0122	2,90348
	N válido (según lista)	245				
IT	Superior_Puntuació_Total	1926	7,00	24,00	22,2466	2,46786
	N válido (según lista)	1926				
IU	Superior_Puntuació_Total	556	8,00	24,00	22,8939	1,97221
	N válido (según lista)	556				
JU	Superior_Puntuació_Total	4215	,00	24,00	21,0256	2,42090
	N válido (según lista)	4215				
MA	Superior_Puntuació_Total	1149	,00	24,00	22,4700	2,43741
	N válido (según lista)	1149				
PO	Superior_Puntuació_Total	1115	,00	24,00	21,5991	3,10004
	N válido (según lista)	1115				
PR	Superior_Puntuació_Total	462	14,00	24,00	23,5173	1,31020
	N válido (según lista)	462				
SA	Superior_Puntuació_Total	1229	3,00	24,00	22,7616	2,18805
	N válido (según lista)	1229				
TI	Superior_Puntuació_Total	2009	10,00	24,00	22,9368	1,90551
	N válido (según lista)	2009				
VP	Superior_Puntuació_Total	501	14,00	24,00	22,4850	2,30614
	N válido (según lista)	501				

**Sexe**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
D	Superior_Puntuació_Total	16939	,00	24,00	22,4182	2,45093
	N válido (según lista)	16939				
H	Superior_Puntuació_Total	8614	,00	24,00	21,8587	2,70555
	N válido (según lista)	8614				

**Antiquitat**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.
0 - 3	Superior_Puntuació_Total	5972	,00	24,00	22,0620	2,66147
	N válido (según lista)	5972				
04 - 5	Superior_Puntuació_Total	3747	,00	24,00	22,2271	2,44511
	N válido (según lista)	3747				
06 - 10	Superior_Puntuació_Total	5230	,00	24,00	22,2126	2,56786
	N válido (según lista)	5230				
11 - 15	Superior_Puntuació_Total	1921	1,00	24,00	22,3149	2,40491
	N válido (según lista)	1921				
16 - 20	Superior_Puntuació_Total	2517	,00	24,00	22,3286	2,48615
	N válido (según lista)	2517				
21 - 25	Superior_Puntuació_Total	3387	3,00	24,00	22,4077	2,43570
	N válido (según lista)	3387				
26 - 30	Superior_Puntuació_Total	1702	,00	24,00	22,2803	2,74995
	N válido (según lista)	1702				
31 i més	Superior_Puntuació_Total	1077	8,00	24,00	22,2266	2,63743



N válido (según lista)

1077

**Grup de titulació**

		N (*)	Mínim	Màxim	Mitjana	Dev. tip.
A=A/A1/A2/A3	Superior_Puntuació_Total	5471	,00	24,00	22,7596	2,08700
	N válido (según lista)	5471				
B=B/B1	Superior_Puntuació_Total	3998	,00	24,00	22,2959	2,39918
	N válido (según lista)	3998				
C=C/C1/C2	Superior_Puntuació_Total	7788	2,00	24,00	21,8911	2,54230
	N válido (según lista)	7788				
D=D/D1/D2	Superior_Puntuació_Total	6321	,00	24,00	22,1913	2,72407
	N válido (según lista)	6321				
E=E	Superior_Puntuació_Total	1960	,00	24,00	22,0837	3,17712
	N válido (según lista)	1960				

(\*) 15 registres sense dades -valors perduts-.

**VinCLE**

		N (*)	Mínim	Màxim	Mitjana	Dev. tip.
FUNCIONARI=F/I/N	Superior_Puntuació_Total	19404	,00	24,00	22,3578	2,39552
	N válido (según lista)	19404				
LABORAL=L/M/O	Superior_Puntuació_Total	5994	,00	24,00	21,7923	2,97479
	N válido (según lista)	5994				
EVENTUAL=E	Superior_Puntuació_Total	109	16,00	24,00	23,4495	1,25820
	N válido (según lista)	109				

(\*) 46 registres sense dades -valors perduts-.

**Tipologia bàsica del lloc**

		N (*)	Mínim	Màxim	Mitjana	Dev. tip.
BASE=B/N	Superior_Puntuació_Total	20682	,00	24,00	22,0944	2,65890
	N válido (según lista)	20682				
SINGULAR=S	Superior_Puntuació_Total	2661	10,00	24,00	22,9560	1,80349
	N válido (según lista)	2661				
COMANDAMENT=C	Superior_Puntuació_Total	2075	6,00	24,00	22,5807	2,07887
	N válido (según lista)	2075				

(\*) 135 registres sense dades -valors perduts-.



**ANNEX 5. ANÀLISI DESCRIPTIVA DELS LLOCS DE COMANDAMENT****Anàlisi 1. Comportament dels Càrrecs de Comandament vs No Comandament davant l'Acta de valoració**

		Comportament davant de l'acta				
		Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>COMANDAMENT</b>	Recuento	2282	92	571	545	3490
	% dentro de Comandament i No Comandament	<b>65,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,4%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	8,2%	4,6%	11,9%	6,5%	8,1%
	% del total	5,3%	0,2%	1,3%	1,3%	8,1%
<b>NO COMANDAMENT</b>	Recuento	25527	1904	4239	7800	39470
	% dentro de Comandament i No Comandament	<b>64,7%</b>	<b>4,8%</b>	<b>10,7%</b>	<b>19,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	91,8%	95,4%	88,1%	93,5%	91,9%
	% del total	59,4%	4,4%	9,9%	18,2%	91,9%
<b>TOTAL</b>	Recuento	27809	1996	4810	8345	42960(*)
	% dentro de Comandament i No Comandament	<b>64,7%</b>	<b>4,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>19,4%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	64,7%	4,6%	11,2%	19,4%	100,0%

(\*) Anàlisi realitzada sobre les ACTES Consolidades (43480), no sobre el total d'actes (43612). 520 registres sense dades -valors perduts-.

**Anàlisi 2. Comportament dels Càrrecs de Comandament en funció de variables criteri****Departament**

		Comportament davant de l'acta					
		Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total	
<b>Departament</b>	<b>AG</b>	Recuento	144	0	38	15	197
		% dentro de Dep#	<b>73,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>19,3%</b>	<b>7,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	6,3%	0,0%	6,7%	2,8%	5,6%
		% del total	4,1%	0,0%	1,1%	0,4%	5,6%
	<b>BE</b>	Recuento	89	7	34	26	156
		% dentro de Dep#	<b>57,1%</b>	<b>4,5%</b>	<b>21,8%</b>	<b>16,7%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	3,9%	7,6%	6,0%	4,8%	4,5%
		% del total	2,6%	0,2%	1,0%	0,7%	4,5%
	<b>CJ</b>	Recuento	1	0	0	0	1 (*)
		% dentro de Dep#	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

<b>CU</b>	Recuento	87	4	42	13	146
	% dentro de Dep#	<b>59,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>28,8%</b>	<b>8,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,8%	4,3%	7,4%	2,4%	4,2%
	% del total	2,5%	0,1%	1,2%	0,4%	4,2%
<b>EC</b>	Recuento	100	2	25	5	132
	% dentro de Dep#	<b>75,8%</b>	<b>1,5%</b>	<b>18,9%</b>	<b>3,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,4%	2,2%	4,4%	0,9%	3,8%
	% del total	2,9%	0,1%	0,7%	0,1%	3,8%
<b>EN</b>	Recuento	247	6	52	24	329
	% dentro de Dep#	<b>75,1%</b>	<b>1,8%</b>	<b>15,8%</b>	<b>7,3%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	10,8%	6,5%	9,1%	4,4%	9,4%
	% del total	7,1%	0,2%	1,5%	0,7%	9,4%
<b>GO</b>	Recuento	63	2	16	4	85
	% dentro de Dep#	<b>74,1%</b>	<b>2,4%</b>	<b>18,8%</b>	<b>4,7%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,8%	2,2%	2,8%	0,7%	2,4%
	% del total	1,8%	0,1%	0,5%	0,1%	2,4%
<b>Inst. Sanit.</b>	Recuento	63	1	9	3	76
	% dentro de Dep#	<b>82,9%</b>	<b>1,3%</b>	<b>11,8%</b>	<b>3,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,8%	1,1%	1,6%	0,6%	2,2%
	% del total	1,8%	0,0%	0,3%	0,1%	2,2%
<b>IT</b>	Recuento	150	6	99	15	270
	% dentro de Dep#	<b>55,6%</b>	<b>2,2%</b>	<b>36,7%</b>	<b>5,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,6%	6,5%	17,3%	2,8%	7,7%
	% del total	4,3%	0,2%	2,8%	0,4%	7,7%
<b>IU</b>	Recuento	76	1	13	14	104
	% dentro de Dep#	<b>73,1%</b>	<b>1,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>13,5%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,3%	1,1%	2,3%	2,6%	3,0%
	% del total	2,2%	0,0%	0,4%	0,4%	3,0%
<b>JU</b>	Recuento	500	15	99	272	886
	% dentro de Dep#	<b>56,4%</b>	<b>1,7%</b>	<b>11,2%</b>	<b>30,7%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	21,9%	16,3%	17,3%	49,9%	25,4%
	% del total	14,3%	0,4%	2,8%	7,8%	25,4%
<b>MA</b>	Recuento	123	4	28	23	178
	% dentro de Dep#	<b>69,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>15,7%</b>	<b>12,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	5,4%	4,3%	4,9%	4,2%	5,1%
	% del total	3,5%	0,1%	0,8%	0,7%	5,1%
<b>PO</b>	Recuento	172	1	11	32	216
	% dentro de Dep#	<b>79,6%</b>	<b>0,5%</b>	<b>5,1%</b>	<b>14,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	7,5%	1,1%	1,9%	5,9%	6,2%
	% del total	4,9%	0,0%	0,3%	0,9%	6,2%

<b>PR</b>	Recuento	53	2	15	8	78
	% dentro de Dep#	<b>67,9%</b>	<b>2,6%</b>	<b>19,2%</b>	<b>10,3%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,3%	2,2%	2,6%	1,5%	2,2%
	% del total	1,5%	0,1%	0,4%	0,2%	2,2%
<b>SA</b>	Recuento	146	8	35	29	218
	% dentro de Dep#	<b>67,0%</b>	<b>3,7%</b>	<b>16,1%</b>	<b>13,3%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,4%	8,7%	6,1%	5,3%	6,2%
	% del total	4,2%	0,2%	1,0%	0,8%	6,2%
<b>TI</b>	Recuento	226	32	44	53	355
	% dentro de Dep#	<b>63,7%</b>	<b>9,0%</b>	<b>12,4%</b>	<b>14,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,9%	34,8%	7,7%	9,7%	10,2%
	% del total	6,5%	0,9%	1,3%	1,5%	10,2%
<b>VP</b>	Recuento	42	1	11	9	63
	% dentro de Dep#	<b>66,7%</b>	<b>1,6%</b>	<b>17,5%</b>	<b>14,3%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,8%	1,1%	1,9%	1,7%	1,8%
	% del total	1,2%	0,0%	0,3%	0,3%	1,8%
<b>TOTAL</b>	Recuento	2282	92	571	545	3490
	% dentro de Dep#	<b>65,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,4%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	65,4%	2,6%	16,4%	15,6%	100,0%

(\*) Dades no interpretables atesa la grandària de la mostra.

**Sexe**

			Comportament davant de l'acta				Total
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	
<b>Sexe</b>	<b>D</b>	Recuento	1105	58	290	194	1647
		% dentro de Sexe	<b>67,1%</b>	<b>3,5%</b>	<b>17,6%</b>	<b>11,8%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	48,4%	63,0%	50,8%	35,6%	47,2%
		% del total	31,7%	1,7%	8,3%	5,6%	47,2%
	<b>H</b>	Recuento	1177	34	281	351	1843
		% dentro de Sexe	<b>63,9%</b>	<b>1,8%</b>	<b>15,2%</b>	<b>19,0%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	51,6%	37,0%	49,2%	64,4%	52,8%
		% del total	33,7%	1,0%	8,1%	10,1%	52,8%
<b>TOTAL</b>	Recuento	2282	92	571	545	3490	
	% dentro de Sexe	<b>65,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,4%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%	
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	65,4%	2,6%	16,4%	15,6%	100,0%	

## Antiguitat

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
<b>Antiguitat</b>	<b>0-3anys</b>	Recuento	23	2	4	5	34
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>67,6%</b>	<b>5,9%</b>	<b>11,8%</b>	<b>14,7%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	1,0%	2,2%	0,7%	0,9%	1,0%
		% del total	0,7%	0,1%	0,1%	0,1%	1,0%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	84	1	19	11	115
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>73,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>16,5%</b>	<b>9,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	3,7%	1,1%	3,3%	2,0%	3,3%
		% del total	2,4%	0,0%	0,5%	0,3%	3,3%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	252	15	75	40	382
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>66,0%</b>	<b>3,9%</b>	<b>19,6%</b>	<b>10,5%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	11,0%	16,3%	13,1%	7,3%	10,9%
		% del total	7,2%	0,4%	2,1%	1,1%	10,9%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	220	6	58	41	325
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>67,7%</b>	<b>1,8%</b>	<b>17,8%</b>	<b>12,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	9,6%	6,5%	10,2%	7,5%	9,3%
		% del total	6,3%	0,2%	1,7%	1,2%	9,3%
	<b>16-20anys</b>	Recuento	394	15	116	95	620
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>63,5%</b>	<b>2,4%</b>	<b>18,7%</b>	<b>15,3%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	17,3%	16,3%	20,3%	17,4%	17,8%
		% del total	11,3%	0,4%	3,3%	2,7%	17,8%
	<b>21-25anys</b>	Recuento	730	30	137	179	1076
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>67,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>12,7%</b>	<b>16,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	32,0%	32,6%	24,0%	32,8%	30,8%
		% del total	20,9%	0,9%	3,9%	5,1%	30,8%
<b>26-30anys</b>	Recuento	362	12	107	96	577	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>62,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>16,6%</b>	100,0%	
	% dentro de Comport_acta_Recod	15,9%	13,0%	18,7%	17,6%	16,5%	
	% del total	10,4%	0,3%	3,1%	2,8%	16,5%	
<b>31anys i més</b>	Recuento	217	11	55	78	361	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>60,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>15,2%</b>	<b>21,6%</b>	100,0%	
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,5%	12,0%	9,6%	14,3%	10,3%	
	% del total	6,2%	0,3%	1,6%	2,2%	10,3%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	2282	92	571	545	3490
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>65,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,4%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	65,4%	2,6%	16,4%	15,6%	100,0%

## Grup de titulació

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
Grup de titulació	A	Recuento	1156	41	315	213	1725
		% dentro de Grup recodificada	<b>67,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>18,3%</b>	<b>12,3%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	50,7%	44,6%	55,2%	39,1%	49,4%
		% del total	33,1%	1,2%	9,0%	6,1%	49,4%
	B	Recuento	402	26	146	118	692
		% dentro de Grup recodificada	<b>58,1%</b>	<b>3,8%</b>	<b>21,1%</b>	<b>17,1%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	17,6%	28,3%	25,6%	21,7%	19,8%
		% del total	11,5%	0,7%	4,2%	3,4%	19,8%
	C	Recuento	619	22	94	206	941
		% dentro de Grup recodificada	<b>65,8%</b>	<b>2,3%</b>	<b>10,0%</b>	<b>21,9%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	27,1%	23,9%	16,5%	37,8%	27,0%
		% del total	17,7%	0,6%	2,7%	5,9%	27,0%
	D	Recuento	104	3	16	8	131
		% dentro de Grup recodificada	<b>79,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>12,2%</b>	<b>6,1%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	4,6%	3,3%	2,8%	1,5%	3,8%
		% del total	3,0%	0,1%	0,5%	0,2%	3,8%
E	Recuento	1	0	0	0	1(*)	
	% dentro de Grup recodificada	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	100,0%	
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	2282	92	571	545	3490
		% dentro de Grup recodificada	<b>65,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,4%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	65,4%	2,6%	16,4%	15,6%	100,0%

(\*) Dades no interpretables atesa la grandària de la mostra.

## Vincle

			Comportament davant de l'acta				
			Autoavaluació	Avaluació Conjunta	Renúncia a l'autoavaluació	NS/NC	Total
Vincle	Funcionari	Recuento	2092	87	533	503	3215
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>65,1%</b>	<b>2,7%</b>	<b>16,6%</b>	<b>15,6%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	92,4%	95,6%	94,7%	92,8%	92,9%
		% del total	60,5%	2,5%	15,4%	14,5%	92,9%
	Laboral	Recuento	172	4	30	39	245
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>70,2%</b>	<b>1,6%</b>	<b>12,2%</b>	<b>15,9%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	7,6%	4,4%	5,3%	7,2%	7,1%
		% del total	5,0%	0,1%	0,9%	1,1%	7,1%

<b>TOTAL</b>	Recuento	2264	91	563	542	3460(*)
	% dentro de Vincle Recodificada	<b>65,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>16,3%</b>	<b>15,7%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	65,4%	2,6%	16,3%	15,7%	100,0%

(\*) 30 registres sense dades -valors perduts-

**Anàlisi 3. Resultat de l'avaluació en els Càrrecs de Comandament**

Tipologia lloc	COMANDAMENT	Recuento	Avaluació grau		
			Assoleix	No assoleix	Total
		3477	13	3490	
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>99,6%</b>	<b>,4%</b>	<b>100,0%</b>
	NO COMANDAMENT	38830	640	39470	
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL</b>		42307	653	42960(*)	
		% dentro de Tipologia de lloc_Recodificada	<b>98,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) 520 registres sense dades -valors perduts-

**Anàlisi 4. Anàlisi de les puntuacions 2010 en els Càrrecs de Comandament**

**Anàlisi 4.1. Anàlisi autoavaluacions puntuació total i per factors**

**Tipologia lloc recodificada = Comandament ( tipologia bàsica Comandament)**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
Auto_rendiment_Total	2076	,00	9,00	8,4408	,93647	,877
Auto_extraordinari_Total	2076	,00	6,00	5,5920	,70776	,501
Auto_interès_Total	2076	,00	9,00	8,4687	,91651	,840
Auto_Puntuació_Total	2076	,00	24,00	22,5014	2,19342	4,811
N válido (según lista)	2076					

**Tipologia lloc recodificada = No Comandament (Llocs tipologia bàsica Base i Singular)**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
Auto_rendiment_Total	23360	,00	9,00	8,6979	,72638	,528
Auto_extraordinari_Total	23360	,00	6,00	5,7008	,69510	,483
Auto_interès_Total	23360	,00	9,00	8,4717	,97055	,942
Auto_Puntuació_Total	23360	,00	24,00	22,8704	2,02587	4,104
N válido (según lista)	23360					



**Anàlisi 4.2. Anàlisi autoavaluacions puntuació total per variables criteri****Departament**

		N	Minim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
AG	Auto_Puntuació_Total	139	16,00	24,00	21,7626	2,26691	5,139
BE	Auto_Puntuació_Total	80	16,00	24,00	21,8125	2,21670	4,914
CU	Auto_Puntuació_Total	78	16,00	24,00	22,3205	2,34379	5,493
EC	Auto_Puntuació_Total	85	17,00	24,00	23,0471	1,61765	2,617
EN	Auto_Puntuació_Total	227	15,00	24,00	22,9383	2,01228	4,049
GO	Auto_Puntuació_Total	62	15,00	24,00	22,0484	2,25015	5,063
Instit. Sanit.	Auto_Puntuació_Total	63	19,00	24,00	23,5079	1,07573	1,157
IT	Auto_Puntuació_Total	148	,00	24,00	22,1554	2,72981	7,452
IU	Auto_Puntuació_Total	59	15,00	24,00	22,9153	1,75468	3,079
JU	Auto_Puntuació_Total	450	13,00	24,00	22,5911	2,15376	4,639
MA	Auto_Puntuació_Total	118	16,00	24,00	22,6864	1,96855	3,875
PO	Auto_Puntuació_Total	149	15,00	24,00	22,1342	2,48144	6,158
PR	Auto_Puntuació_Total	42	17,00	24,00	23,2381	1,58975	2,527
SA	Auto_Puntuació_Total	131	15,00	24,00	21,9695	2,52355	6,368
TI	Auto_Puntuació_Total	203	15,00	24,00	22,7586	1,86841	3,491
VP	Auto_Puntuació_Total	42	16,00	24,00	22,4286	2,19914	4,836

**Sexe**

		N	Minim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
D	Auto_Puntuació_Total	1008	,00	24,00	22,5427	2,14522	4,602
H	Auto_Puntuació_Total	1068	13,00	24,00	22,4625	2,23827	5,010

**Antiquitat**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. típ.	Variança
0 - 3	Auto_Puntuació_Total	21	16,00	24,00	22,0952	2,36442	5,590
04 - 5	Auto_Puntuació_Total	76	17,00	24,00	22,8026	1,85487	3,441
06 - 10	Auto_Puntuació_Total	227	13,00	24,00	22,1938	2,43815	5,945
11 - 15	Auto_Puntuació_Total	204	15,00	24,00	22,2402	2,21418	4,903
16 - 20	Auto_Puntuació_Total	349	15,00	24,00	22,4384	2,18138	4,758
21 - 25	Auto_Puntuació_Total	671	,00	24,00	22,4799	2,30945	5,334
26 - 30	Auto_Puntuació_Total	331	15,00	24,00	22,7795	1,85937	3,457
31 i més	Auto_Puntuació_Total	197	15,00	24,00	22,7716	2,04131	4,167

**Anàlisi 4.3 Anàlisi avaluacions cap superior puntuació total i per factors****Tipologia lloc recodificada = Comandament (Llocs tipologia bàsica Comandament)**

	N	Mínimo	Màximo	Media	Desv. típ.	Variança
Superior_rendiment_Total	2076	2,00	9,00	8,5000	,87949	,773
Superior_extraordinari_Total	2076	1,00	6,00	5,6161	,68125	,464
Superior_interès_Total	2076	2,00	9,00	8,4653	,91533	,838
Superior_Puntuació_Total	2076	6,00	24,00	22,5814	2,07860	4,321
N válido (según lista)	2076					

**Tipologia lloc recodificada = No Comandament (Llocs tipologia bàsica Base i Singular)**

	N	Mínimo	Màximo	Media	Desv. típ.	Variança
Superior_rendiment_Total	23360	,00	9,00	8,4520	1,00859	1,017
Superior_extraordinari_Total	23360	,00	6,00	5,5451	,82489	,680
Superior_interès_Total	23360	,00	9,00	8,1962	1,17096	1,371
Superior_Puntuació_Total	23360	,00	24,00	22,1934	2,58973	6,707
N válido (según lista)	23360					

**Anàlisi 4.4. Anàlisi avaluacions cap superior puntuació total per variables criteri****Departament**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. típ.	Variança
AG	Superior_Puntuació Total	139	14,00	24,00	22,0288	1,89179	3,579
BE	Superior_Puntuació Total	80	16,00	24,00	22,4375	1,68270	2,831
CU	Superior_Puntuació Total	78	9,00	24,00	22,8974	2,20737	4,872
EC	Superior_Puntuació Total	85	20,00	24,00	23,2588	1,14593	1,313
EN	Superior_Puntuació Total	227	14,00	24,00	23,2687	1,87273	3,507
GO	Superior_Puntuació Total	62	15,00	24,00	22,7258	1,79406	3,219
Instit. Sanit.	Superior_Puntuació Total	63	16,00	24,00	23,1270	1,89645	3,597
IT	Superior_Puntuació Total	148	14,00	24,00	22,6959	2,03259	4,131
IU	Superior_Puntuació Total	59	15,00	24,00	23,0847	1,71493	2,941
JU	Superior_Puntuació Total	450	15,00	24,00	22,0600	1,92706	3,714
MA	Superior_Puntuació Total	118	6,00	24,00	22,8305	2,37978	5,663
PO	Superior_Puntuació Total	149	15,00	24,00	21,5168	2,93995	8,643
PR	Superior_Puntuació Total	42	18,00	24,00	23,6905	1,07040	1,146
SA	Superior_Puntuació Total	131	15,00	24,00	22,4198	2,24963	5,061
TI	Superior_Puntuació Total	203	13,00	24,00	23,2315	1,56401	2,446
VP	Superior_Puntuació Total	42	14,00	24,00	21,7857	2,53306	6,416

**Sexe**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. típ.	Variança
D	Superior_Puntuació Total	1008	9,00	24,00	22,7937	1,94183	3,771
H	Superior_Puntuació Total	1068	6,00	24,00	22,3811	2,18195	4,761

**Antiguitat**

		N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. típ.	Variança
0 - 3	Superior_Puntuació Total	21	17,00	24,00	22,7619	1,94691	3,790
04 - 5	Superior_Puntuació Total	76	16,00	24,00	22,8816	1,66507	2,772
06 - 10	Superior_Puntuació Total	227	6,00	24,00	22,6256	2,22533	4,952

11 - 15	Superior_Puntuació_Total	204	12,00	24,00	22,3039	2,11627	4,479
16 - 20	Superior_Puntuació_Total	349	14,00	24,00	22,6590	1,90615	3,633
21 - 25	Superior_Puntuació_Total	671	14,00	24,00	22,6110	1,90971	3,647
26 - 30	Superior_Puntuació_Total	331	9,00	24,00	22,5801	2,24326	5,032
31 i més	Superior_Puntuació_Total	197	13,00	24,00	22,4467	2,53011	6,401

**Anàlisi 5. Comparativa Autoavaluacions 2009-2010****EXERCICI = 2009**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
Auto_rendiment_Total	2290	3,00	9,00	8,5882	,78448	,615
Auto_extraordinari_Total	2290	,00	6,00	5,7502	,62043	,385
Auto_interès_Total	2290	1,00	9,00	8,3838	,98827	,977
Auto_Puntuació_Total	2290	9,00	24,00	22,7223	1,98436	3,938
N válido (según lista)	2290					

**EXERCICI = 2010**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
Auto_rendiment_Total	2076	,00	9,00	8,4408	,93647	,877
Auto_extraordinari_Total	2076	,00	6,00	5,5920	,70776	,501
Auto_interès_Total	2076	,00	9,00	8,4687	,91651	,840
Auto_Puntuació_Total	2076	,00	24,00	22,5014	2,19342	4,811
N válido (según lista)	2076					

**Anàlisi 6. Comparativa Avaluacions dels/de les caps 2009-2010****EXERCICI = 2009**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
Superior_rendiment_Total	2290	3,00	9,00	8,3751	1,02285	1,046
Superior_extraordinari_Total	2290	2,00	6,00	5,6231	,72759	,529
Superior_interès_Total	2290	4,00	9,00	8,1428	1,14641	1,314
Superior_Puntuació_Total	2290	14,00	24,00	22,1410	2,51769	6,339
N válido (según lista)	2290					

**EXERCICI = 2010**

	N	Mínim	Màxim	Mitjana	Desv. tip.	Variança
Superior_rendiment_Total	2076	2,00	9,00	8,5000	,87949	,773
Superior_extraordinari_Total	2076	1,00	6,00	5,6161	,68125	,464
Superior_interès_Total	2076	2,00	9,00	8,4653	,91533	,838
Superior_Puntuació_Total	2076	6,00	24,00	22,5814	2,07860	4,321
N válido (según lista)	2076					



**ANNEX 6. ANÀLISI QUALITATIVA****Anàlisi 1. Acusaments de rebuda**

	Percentatge	N
<b>Sí Acusament Rebuda</b>	58,2%	20686
<b>No Acusament Rebuda</b>	41,8%	14875
<b>Total</b>	100%	35561

**Distribució en funció Grau Assolít Sí/No**

		Sí Acusament Rebuda	No Acusament Rebuda	Total
<b>Grau Assolít</b>	Recuento	20611	14553	35164
	% dentro de Assoliment Grau	58,6%	41,4%	100,0%
	% dentro de AR recodificada	99,6%	97,8%	98,9%
	% del total	58,0%	40,9%	98,9%
<b>Grau No Assolít</b>	Recuento	75	322	397
	% dentro de Assoliment Grau	18,9%	81,1%	100,0%
	% dentro de AR recodificada	0,4%	2,2%	1,1%
	% del total	0,2%	0,9%	1,1%
<b>TOTAL</b>	Recuento	20686	14875	35561
	% dentro de Assoliment Grau	58,2%	41,8%	100,0%
	% dentro de AR recodificada	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	58,2%	41,8%	100,0%

**Anàlisi 2. Grau d'acord amb l'acta de valoració**

	Percentatge	N
<b>Sí acord</b>	56,1%	19942
<b>Desacord</b>	0,7%	247
<b>NS/NC</b>	43,2%	15372
<b>Total</b>	100%	35561 (*)

(\*) Cal tenir en compte que aquesta dada és sobre el total d'avaluacions consolidades realitzades seguint el procediment ordinari. S'han exclòs, doncs, les avaluacions realitzades per avaluació massiva.

**Anàlisi 2.1. Grau d'acord amb l'acta de valoració. Variables criteri****Departament**

			Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap			
			Sí acord	Desacord	NS/NC	Total
<b>Departament</b>	<b>AG</b>	Recuento	939	7	768	1714
		% dentro de Dep#	<b>54,8%</b>	<b>0,4%</b>	<b>44,8%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	4,7%	2,8%	5,0%	4,8%
		% del total	2,6%	0,0%	2,2%	4,8%
<b>BE</b>	Recuento	1285	27	2284	3596	
	% dentro de Dep#	<b>35,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>63,5%</b>	100,0%	
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,4%	10,9%	14,9%	10,1%	
	% del total	3,6%	0,1%	6,4%	10,1%	

<b>CJ</b>	Recuento	23	1	3	27
	% dentro de Dep#	<b>85,2%</b>	<b>3,7%</b>	<b>11,1%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,1%	0,4%	0,0%	0,1%
	% del total	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%
<b>CU</b>	Recuento	763	10	445	1218
	% dentro de Dep#	<b>62,6%</b>	<b>0,8%</b>	<b>36,5%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,8%	4,0%	2,9%	3,4%
	% del total	2,1%	0,0%	1,3%	3,4%
<b>EC</b>	Recuento	1315	6	287	1608
	% dentro de Dep#	<b>81,8%</b>	<b>0,4%</b>	<b>17,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,6%	2,4%	1,9%	4,5%
	% del total	3,7%	0,0%	0,8%	4,5%
<b>EN</b>	Recuento	5177	39	3178	8394
	% dentro de Dep#	<b>61,7%</b>	<b>0,5%</b>	<b>37,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	26,0%	15,8%	20,7%	23,6%
	% del total	14,6%	0,1%	8,9%	23,6%
<b>GO</b>	Recuento	583	3	538	1124
	% dentro de Dep#	<b>51,9%</b>	<b>0,3%</b>	<b>47,9%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,9%	1,2%	3,5%	3,2%
	% del total	1,6%	0,0%	1,5%	3,2%
<b>Inst. Sanit.</b>	Recuento	225	9	80	314
	% dentro de Dep#	<b>71,7%</b>	<b>2,9%</b>	<b>25,5%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,1%	3,6%	0,5%	0,9%
	% del total	0,6%	0,0%	0,2%	0,9%
<b>IT</b>	Recuento	2081	44	792	2917
	% dentro de Dep#	<b>71,3%</b>	<b>1,5%</b>	<b>27,2%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	10,4%	17,8%	5,2%	8,2%
	% del total	5,9%	0,1%	2,2%	8,2%
<b>IU</b>	Recuento	463	10	242	715
	% dentro de Dep#	<b>64,8%</b>	<b>1,4%</b>	<b>33,8%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,3%	4,0%	1,6%	2,0%
	% del total	1,3%	0,0%	0,7%	2,0%
<b>JU</b>	Recuento	2319	57	2641	5017
	% dentro de Dep#	<b>46,2%</b>	<b>1,1%</b>	<b>52,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	11,6%	23,1%	17,2%	14,1%
	% del total	6,5%	0,2%	7,4%	14,1%
<b>MA</b>	Recuento	801	10	756	1567
	% dentro de Dep#	<b>51,1%</b>	<b>0,6%</b>	<b>48,2%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,0%	4,0%	4,9%	4,4%
	% del total	2,3%	0,0%	2,1%	4,4%
<b>PO</b>	Recuento	375	2	1003	1380
	% dentro de Dep#	<b>27,2%</b>	<b>0,1%</b>	<b>72,7%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,9%	0,8%	6,5%	3,9%
	% del total	1,1%	0,0%	2,8%	3,9%
<b>PR</b>	Recuento	398	0	262	660
	% dentro de Dep#	<b>60,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>39,7%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,0%	0,0%	1,7%	1,9%
	% del total	1,1%	0,0%	0,7%	1,9%
<b>SA</b>	Recuento	915	10	807	1732
	% dentro de Dep#	<b>52,8%</b>	<b>0,6%</b>	<b>46,6%</b>	100,0%
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,6%	4,0%	5,2%	4,9%
	% del total	2,6%	0,0%	2,3%	4,9%
<b>TI</b>	Recuento	1734	5	1051	2790
	% dentro de Dep#	<b>62,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>37,7%</b>	100,0%

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

		% dentro de Comport_acta_Recod	8,7%	2,0%	6,8%	7,8%
		% del total	4,9%	0,0%	3,0%	7,8%
	<b>VP</b>	Recuento	546	7	235	788
		% dentro de Dep#	<b>69,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>29,8%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	2,7%	2,8%	1,5%	2,2%
		% del total	1,5%	0,0%	0,7%	2,2%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	19942	247	15372	35561
		% dentro de Dep#	<b>56,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>43,2%</b>	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	56,1%	0,7%	43,2%	100,0%

**Sexe**

		Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap				
		Si acord	Desacord	NS/NC	Total	
<b>Sexe</b>	<b>D</b>	Recuento	13892	175	9930	23997
		% dentro de Sexe	<b>57,9%</b>	<b>0,7%</b>	<b>41,4%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	69,7%	70,9%	64,6%	67,5%
		% del total	39,1%	0,5%	27,9%	67,5%
	<b>H</b>	Recuento	6050	72	5442	11564
		% dentro de Sexe	<b>52,3%</b>	<b>0,6%</b>	<b>47,1%</b>	100,0%
% dentro de Avaluació_grau		30,3%	29,1%	35,4%	32,5%	
	% del total	17,0%	0,2%	15,3%	32,5%	
	<b>TOTAL</b>	Recuento	19942	247	15372	35561
		% dentro de Sexe	<b>56,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>43,2%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	56,1%	0,7%	43,2%	100,0%

**Antiguitat**

		Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap				
		Si acord	Desacord	NS/NC	Total	
<b>Antiguitat</b>	<b>0 - 3 anys</b>	Recuento	4633	46	4283	8962
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>51,7%</b>	<b>0,5%</b>	<b>47,8%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	23,2%	18,6%	27,9%	25,2%
		% del total	13,0%	0,1%	12,0%	25,2%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	2930	31	1931	4892
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>59,9%</b>	<b>0,6%</b>	<b>39,5%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	14,7%	12,6%	12,6%	13,8%
		% del total	8,2%	0,1%	5,4%	13,8%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	4233	47	2769	7049
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>60,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>39,3%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	21,2%	19,0%	18,0%	19,8%
		% del total	11,9%	0,1%	7,8%	19,8%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	1484	22	1077	2583
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>57,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>41,7%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	7,4%	8,9%	7,0%	7,3%
		% del total	4,2%	0,1%	3,0%	7,3%
	<b>16-20anys</b>	Recuento	1935	37	1442	3414
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>56,7%</b>	<b>1,1%</b>	<b>42,2%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	9,7%	15,0%	9,4%	9,6%
		% del total	5,4%	0,1%	4,1%	9,6%
	<b>21-25anys</b>	Recuento	2638	34	1906	4578
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>57,6%</b>	<b>0,7%</b>	<b>41,6%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	13,2%	13,8%	12,4%	12,9%
		% del total	7,4%	0,1%	5,4%	12,9%



Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

<b>26-30anys</b>	Recuento	1272	21	1141	2434
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>52,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>46,9%</b>	100,0%
	% dentro de Avaluació_grau	6,4%	8,5%	7,4%	6,8%
	% del total	3,6%	0,1%	3,2%	6,8%
<b>31anys i més</b>	Recuento	817	9	823	1649
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>49,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>49,9%</b>	100,0%
	% dentro de Avaluació_grau	4,1%	3,6%	5,4%	4,6%
	% del total	2,3%	0,0%	2,3%	4,6%
<b>TOTAL</b>	Recuento	19942	247	15372	35561
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>56,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>43,2%</b>	100,0%
	% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	56,1%	0,7%	43,2%	100,0%

Grup de titulació

		Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap				
		SI acord	Desacord	NS/NC	Total	
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	4557	48	2944	7549
		% dentro de Grup recodificada	<b>60,4%</b>	<b>0,6%</b>	<b>39,0%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	22,9%	19,4%	19,3%	21,3%
		% del total	12,9%	0,1%	8,3%	21,3%
	<b>B</b>	Recuento	3055	36	2469	5560
		% dentro de Grup recodificada	<b>54,9%</b>	<b>0,6%</b>	<b>44,4%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	15,3%	14,6%	16,2%	15,7%
		% del total	8,6%	0,1%	7,0%	15,7%
	<b>C</b>	Recuento	5424	77	4613	10114
		% dentro de Grup recodificada	<b>53,6%</b>	<b>0,8%</b>	<b>45,6%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	27,2%	31,2%	30,2%	28,5%
		% del total	15,3%	0,2%	13,0%	28,5%
	<b>D</b>	Recuento	5278	70	3953	9301
		% dentro de Grup recodificada	<b>56,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>42,5%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	26,5%	28,3%	25,9%	26,2%
		% del total	14,9%	0,2%	11,2%	26,2%
<b>E</b>	Recuento	1618	16	1288	2922	
	% dentro de Grup recodificada	<b>55,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>44,1%</b>	100,0%	
	% dentro de Avaluació_grau	8,1%	6,5%	8,4%	8,2%	
	% del total	4,6%	0,0%	3,6%	8,2%	
<b>TOTAL</b>	Recuento	19932	247	15267	35446(*)	
	% dentro de Grup recodificada	<b>56,2%</b>	<b>0,7%</b>	<b>43,1%</b>	100,0%	
	% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	56,2%	0,7%	43,1%	100,0%	

Vincle

		Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap				
		SI acord	Desacord	NS/NC	Total	
<b>Vincle</b>	<b>FUNCIONARI</b>	Recuento	15655	183	10258	26096
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>60,0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>39,3%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	78,7%	74,1%	67,3%	73,7%
		% del total	44,2%	0,5%	29,0%	73,7%
	<b>LABORAL</b>	Recuento	4167	64	4889	9120
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>45,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>53,6%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	20,9%	25,9%	32,1%	25,8%
		% del total	11,8%	0,2%	13,8%	25,8%
	<b>EVENTUAL</b>	Recuento	78	0	104	182
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>42,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>57,1%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	0,4%	0,0%	0,7%	0,5%
		% del total	0,2%	0,0%	0,3%	0,5%

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

<b>TOTAL</b>	Recuento	19900	247	15251	35398
	% dentro de Vincle Recodificada	<b>56,2%</b>	<b>0,7%</b>	<b>43,1%</b>	100,0%
	% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	56,2%	0,7%	43,1%	100,0%

(\*) 163 registres sense dades -valors perduts-

Tipologia bàsica del lloc

		Grau d'acord amb la valoració emesa pel/per la cap				
		SI acorda	Desacorda	NS/NC	Total	
<b>Tipologia lloc</b>	<b>BASE</b>	Recuento	15876	202	12727	28805
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>55,1%</b>	<b>0,7%</b>	<b>44,2%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	80,0%	81,8%	84,0%	81,7%
		% del total	45,0%	0,6%	36,1%	81,7%
	<b>SINGULAR</b>	Recuento	2311	24	1181	3516
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>65,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>33,6%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	11,6%	9,7%	7,8%	10,0%
		% del total	6,6%	0,1%	3,4%	10,0%
	<b>COMANDAMENT</b>	Recuento	1660	21	1246	2927
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>56,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>42,6%</b>	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	8,4%	8,5%	8,2%	8,3%
		% del total	4,7%	0,1%	3,5%	8,3%
<b>TOTAL</b>	Recuento	19847	247	15154	35248	
	% dentro de Vincle Recodificada	<b>56,3%</b>	<b>0,7%</b>	<b>43,0%</b>	100,0%	
	% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	56,3%	0,7%	43,0%	100,0%	

(\*) 313 registres sense dades -valors perduts-

Anàlisi 3. Actes amb observacions

	Observacions	N ACTES DE VALORACIÓ	Percentatge
<b>SÍ OBSERVACIONS</b>		1130	60,7%
	Observacions cap empleat/ada		
	Observacions cap empleat/ada+empleat/ada	101	5,4%
	Observacions cap empleat/ada+empleat/ada+cap unitat directiva	2	0,1%
	Observacions cap empleat/ada+cap unitat directiva	36	1,9%
	Observacions empleat/ada	548	29,4%
	Observacions empleat/ada + cap unitat directiva	13	0,7%
	Observacions cap unitat directiva	33	1,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>1863</b>	<b>5,2%</b>
<b>NO OBSERVACIONS</b>	<b>33698</b>	<b>94,8%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>35561</b>	<b>100,0%</b>	

Recompte Observacions	N
Observacions cap empleat/ada	1269
Observacions empleat/ada	664
Observacions cap unitat directiva	84
<b>TOTAL</b>	<b>2017</b>

## Anàlisi 3.1. Actes amb observacions del/de la cap de l'empleat/ada

## Departament

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			SI observacions	No observacions	Total
Departament	AG	Recuento	10	1704	1714
		% dentro de Dep#	<b>0,6%</b>	<b>99,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	0,8%	5,0%	4,8%
		% del total	0,0%	4,8%	4,8%
	BE	Recuento	228	3368	3596
		% dentro de Dep#	<b>6,3%</b>	<b>93,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	18,0%	9,8%	10,1%
		% del total	0,6%	9,5%	10,1%
	CJ	Recuento	0	27	27
		% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	0,1%	0,1%
		% del total	0,0%	0,1%	0,1%
	CU	Recuento	43	1175	1218
		% dentro de Dep#	<b>3,5%</b>	<b>96,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	3,4%	3,4%	3,4%
% del total		0,1%	3,3%	3,4%	
EC	Recuento	49	1559	1608	
	% dentro de Dep#	<b>3,0%</b>	<b>97,0%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,9%	4,5%	4,5%	
	% del total	0,1%	4,4%	4,5%	
EN	Recuento	347	8047	8394	
	% dentro de Dep#	<b>4,1%</b>	<b>95,9%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	27,3%	23,5%	23,6%	
	% del total	1,0%	22,6%	23,6%	
GO	Recuento	30	1094	1124	
	% dentro de Dep#	<b>2,7%</b>	<b>97,3%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,4%	3,2%	3,2%	
	% del total	0,1%	3,1%	3,2%	
Inst. Sanit.	Recuento	13	301	314	
	% dentro de Dep#	<b>4,1%</b>	<b>95,9%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,0%	0,9%	0,9%	
	% del total	0,0%	0,8%	0,9%	
IT	Recuento	85	2832	2917	
	% dentro de Dep#	<b>2,9%</b>	<b>97,1%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,7%	8,3%	8,2%	
	% del total	0,2%	8,0%	8,2%	
IU	Recuento	23	692	715	
	% dentro de Dep#	<b>3,2%</b>	<b>96,8%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,8%	2,0%	2,0%	
	% del total	0,1%	1,9%	2,0%	
JU	Recuento	86	4931	5017	
	% dentro de Dep#	<b>1,7%</b>	<b>98,3%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,8%	14,4%	14,1%	
	% del total	0,2%	13,9%	14,1%	

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

<b>MA</b>	Recuento	44	1523	1567
	% dentro de Dep#	<b>2,8%</b>	<b>97,2%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,5%	4,4%	4,4%
	% del total	0,1%	4,3%	4,4%
<b>PO</b>	Recuento	0	1380	1380
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	4,0%	3,9%
	% del total	0,0%	3,9%	3,9%
<b>PR</b>	Recuento	3	657	660
	% dentro de Dep#	<b>0,5%</b>	<b>99,5%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,2%	1,9%	1,9%
	% del total	0,0%	1,8%	1,9%
<b>SA</b>	Recuento	162	1570	1732
	% dentro de Dep#	<b>9,4%</b>	<b>90,6%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	12,8%	4,6%	4,9%
	% del total	0,5%	4,4%	4,9%
<b>TI</b>	Recuento	128	2662	2790
	% dentro de Dep#	<b>4,6%</b>	<b>95,4%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	10,1%	7,8%	7,8%
	% del total	0,4%	7,5%	7,8%
<b>VP</b>	Recuento	18	770	788
	% dentro de Dep#	<b>2,3%</b>	<b>97,7%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,4%	2,2%	2,2%
	% del total	0,1%	2,2%	2,2%
<b>TOTAL</b>	Recuento	1269	34292	35561
	% dentro de Dep#	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	3,6%	96,4%	100,0%

Antiguitat

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
<b>Antiguitat</b>	<b>0-3anys</b>	Recuento	324	8638	8962
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	25,5%	25,2%	25,2%
		% del total	0,9%	24,3%	25,2%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	189	4703	4892
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,9%</b>	<b>96,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	14,9%	13,7%	13,8%
		% del total	0,5%	13,2%	13,8%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	258	6791	7049
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,7%</b>	<b>96,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	20,3%	19,8%	19,8%
		% del total	0,7%	19,1%	19,8%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	86	2497	2583
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,3%</b>	<b>96,7%</b>	<b>100,0%</b>

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

	% dentro de Comport_acta_Recod	6,8%	7,3%	7,3%
	% del total	0,2%	7,0%	7,3%
<b>16-20anys</b>	Recuento	139	3275	3414
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>4,1%</b>	<b>95,9%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	11,0%	9,6%	9,6%
	% del total	0,4%	9,2%	9,6%
<b>21-25anys</b>	Recuento	160	4418	4578
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,5%</b>	<b>96,5%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	12,6%	12,9%	12,9%
	% del total	0,4%	12,4%	12,9%
<b>26-30anys</b>	Recuento	76	2358	2434
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,1%</b>	<b>96,9%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,0%	6,9%	6,8%
	% del total	0,2%	6,6%	6,8%
<b>31anys i més</b>	Recuento	37	1612	1649
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>2,2%</b>	<b>97,8%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,9%	4,7%	4,6%
	% del total	0,1%	4,5%	4,6%
<b>TOTAL</b>	Recuento	1269	34292	35561
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	3,6%	96,4%	100,0%

Grup de titulació

		Observacions del/de la cap de l'empleat/ada			
		SI observacions	No observacions	Total	
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	277	7272	7549
		% dentro de Grup recodificada	<b>3,7%</b>	<b>96,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	22,0%	21,3%	21,3%
		% del total	0,8%	20,5%	21,3%
	<b>B</b>	Recuento	188	5372	5560
		% dentro de Grup recodificada	<b>3,4%</b>	<b>96,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	14,9%	15,7%	15,7%
		% del total	0,5%	15,2%	15,7%
	<b>C</b>	Recuento	298	9816	10114
		% dentro de Grup recodificada	<b>2,9%</b>	<b>97,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	23,7%	28,7%	28,5%
		% del total	0,8%	27,7%	28,5%
	<b>D</b>	Recuento	395	8906	9301
		% dentro de Grup recodificada	<b>4,2%</b>	<b>95,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	31,3%	26,1%	26,2%
		% del total	1,1%	25,1%	26,2%

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

<b>E</b>	Recuento	102	2820	2922
	% dentro de Grup recodificada	<b>3,5%</b>	<b>96,5%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	8,1%	8,2%	8,2%
	% del total	0,3%	8,0%	8,2%
<b>TOTAL</b>	Recuento	1260	34186	35446(*)
	% dentro de Grup recodificada	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	3,6%	96,4%	100,0%

(\*) 115 registres sense dades -valors perduts-

Vincle

		Observacions del/de la cap de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Vincle</b>	<b>FUNCIONARI</b>	Recuento	911	25185	26096
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,5%</b>	<b>96,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	72,4%	73,8%	73,7%
		% del total	2,6%	71,1%	73,7%
	<b>LABORAL</b>	Recuento	346	8774	9120
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,8%</b>	<b>96,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	27,5%	25,7%	25,8%
		% del total	1,0%	24,8%	25,8%
	<b>EVENTUAL</b>	Recuento	1	181	182
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>0,5%</b>	<b>99,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	0,1%	0,5%	0,5%
		% del total	0,0%	0,5%	0,5%
<b>TOTAL</b>	Recuento	1258	34140	35398(*)	
	% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	3,6%	96,4%	100,0%	

(\*) 163 registres sense dades -valors perduts-

Tipologia bàsica del lloc

		Observacions del/de la cap de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Tipologia lloc</b>	<b>BASE</b>	Recuento	1035	27770	28805
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	82,3%	81,7%	81,7%
		% del total	2,9%	78,8%	81,7%
	<b>SINGULAR</b>	Recuento	126	3390	3516
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	10,0%	10,0%	10,0%
		% del total	0,4%	9,6%	10,0%
	<b>COMANDAMENT</b>	Recuento	96	2831	2927
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,3%</b>	<b>96,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	7,6%	8,3%	8,3%
		% del total	0,3%	8,0%	8,3%
<b>TOTAL</b>	Recuento	1257	33991	35248 (*)	
	% dentro de Vincle Recodificada	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	3,6%	96,4%	100,0%	

(\*) 313 registres sense dades -valors perduts-

## Anàlisi 3.2. Actes amb observacions de l'empleat/da

## Departament

			Observacions de l'empleat/ada		
			SI observacions	No observacions	Total
Departament	AG	Recuento	19	1695	1714
		% dentro de Dep#	<b>1,1%</b>	<b>98,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	2,9%	4,9%	4,8%
		% del total	0,1%	4,8%	4,8%
	BE	Recuento	69	3527	3596
		% dentro de Dep#	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	10,4%	10,1%	10,1%
		% del total	0,2%	9,9%	10,1%
	CJ	Recuento	1	26	27
		% dentro de Dep#	<b>3,7%</b>	<b>96,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	0,2%	0,1%	0,1%
		% del total	0,0%	0,1%	0,1%
	CU	Recuento	31	1187	1218
		% dentro de Dep#	<b>2,5%</b>	<b>97,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	4,7%	3,4%	3,4%
% del total		0,1%	3,3%	3,4%	
EC	Recuento	32	1576	1608	
	% dentro de Dep#	<b>2,0%</b>	<b>98,0%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,8%	4,5%	4,5%	
	% del total	0,1%	4,4%	4,5%	
EN	Recuento	109	8285	8394	
	% dentro de Dep#	<b>1,3%</b>	<b>98,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	16,4%	23,7%	23,6%	
	% del total	0,3%	23,3%	23,6%	
GO	Recuento	16	1108	1124	
	% dentro de Dep#	<b>1,4%</b>	<b>98,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,4%	3,2%	3,2%	
	% del total	0,0%	3,1%	3,2%	
Inst. Sanit.	Recuento	17	297	314	
	% dentro de Dep#	<b>5,4%</b>	<b>94,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,6%	0,9%	0,9%	
	% del total	0,0%	0,8%	0,9%	
IT	Recuento	96	2821	2917	
	% dentro de Dep#	<b>3,3%</b>	<b>96,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	14,5%	8,1%	8,2%	
	% del total	0,3%	7,9%	8,2%	
IU	Recuento	17	698	715	
	% dentro de Dep#	<b>2,4%</b>	<b>97,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,6%	2,0%	2,0%	
	% del total	0,0%	2,0%	2,0%	
JU	Recuento	115	4902	5017	
	% dentro de Dep#	<b>2,3%</b>	<b>97,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	17,3%	14,0%	14,1%	
	% del total	0,3%	13,8%	14,1%	

<b>MA</b>	Recuento	22	1545	1567
	% dentro de Dep#	<b>1,4%</b>	<b>98,6%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,3%	4,4%	4,4%
	% del total	0,1%	4,3%	4,4%
<b>PO</b>	Recuento	4	1376	1380
	% dentro de Dep#	<b>0,3%</b>	<b>99,7%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,6%	3,9%	3,9%
	% del total	0,0%	3,9%	3,9%
<b>PR</b>	Recuento	2	658	660
	% dentro de Dep#	<b>0,3%</b>	<b>99,7%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,3%	1,9%	1,9%
	% del total	0,0%	1,9%	1,9%
<b>SA</b>	Recuento	54	1678	1732
	% dentro de Dep#	<b>3,1%</b>	<b>96,9%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	8,1%	4,8%	4,9%
	% del total	0,2%	4,7%	4,9%
<b>TI</b>	Recuento	40	2750	2790
	% dentro de Dep#	<b>1,4%</b>	<b>98,6%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,0%	7,9%	7,8%
	% del total	0,1%	7,7%	7,8%
<b>VP</b>	Recuento	20	768	788
	% dentro de Dep#	<b>2,5%</b>	<b>97,5%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,0%	2,2%	2,2%
	% del total	0,1%	2,2%	2,2%
<b>TOTAL</b>	Recuento	664	34897	35561
	% dentro de Dep#	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	1,9%	98,1%	100,0%

### Antiguitat

		Observacions de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Antiguitat</b>	<b>0-3anys</b>	Recuento	117	8845	8962
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>1,3%</b>	<b>98,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	17,6%	25,3%	25,2%
		% del total	0,3%	24,9%	25,2%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	80	4812	4892
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>1,6%</b>	<b>98,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	12,0%	13,8%	13,8%
		% del total	0,2%	13,5%	13,8%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	159	6890	7049
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>2,3%</b>	<b>97,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	23,9%	19,7%	19,8%
		% del total	0,4%	19,4%	19,8%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	66	2517	2583
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>2,6%</b>	<b>97,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	9,9%	7,2%	7,3%
		% del total	0,2%	7,1%	7,3%



<b>16-20anys</b>	Recuento	83	3331	3414
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>2,4%</b>	<b>97,6%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	12,5%	9,5%	9,6%
	% del total	0,2%	9,4%	9,6%
<b>21-25anys</b>	Recuento	96	4482	4578
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>2,1%</b>	<b>97,9%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	14,5%	12,8%	12,9%
	% del total	0,3%	12,6%	12,9%
<b>26-30anys</b>	Recuento	46	2388	2434
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,9%	6,8%	6,8%
	% del total	0,1%	6,7%	6,8%
<b>31anys i més</b>	Recuento	17	1632	1649
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>1,0%</b>	<b>99,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	2,6%	4,7%	4,6%
	% del total	0,0%	4,6%	4,6%
<b>TOTAL</b>	Recuento	664	34897	35561
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	1,9%	98,1%	100,0%

**Grup de titulació**

			Observacions de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	143	7406	7549
		% dentro de Grup recodificada	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	21,5%	21,3%	21,3%
		% del total	0,4%	20,9%	21,3%
	<b>B</b>	Recuento	86	5474	5560
		% dentro de Grup recodificada	<b>1,5%</b>	<b>98,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	13,0%	15,7%	15,7%
		% del total	0,2%	15,4%	15,7%
	<b>C</b>	Recuento	212	9902	10114
		% dentro de Grup recodificada	<b>2,1%</b>	<b>97,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	31,9%	28,5%	28,5%
		% del total	0,6%	27,9%	28,5%
	<b>D</b>	Recuento	190	9111	9301
		% dentro de Grup recodificada	<b>2,0%</b>	<b>98,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	28,6%	26,2%	26,2%
		% del total	0,5%	25,7%	26,2%
	<b>E</b>	Recuento	33	2889	2922
		% dentro de Grup recodificada	<b>1,1%</b>	<b>98,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	5,0%	8,3%	8,2%
		% del total	0,1%	8,2%	8,2%
<b>TOTAL</b>	Recuento	664	34782	35446 (*)	
	% dentro de Grup recodificada	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	1,9%	98,1%	100,0%	

(\*) 115 registres sense dades -valors perduts-

Vincle

			Observacions de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
Vincle	FUNCIONARI	Recuento	515	25581	26096
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>2,0%</b>	<b>98,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	77,8%	73,6%	73,7%
		% del total	1,5%	72,3%	73,7%
	LABORAL	Recuento	147	8973	9120
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>1,6%</b>	<b>98,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	22,2%	25,8%	25,8%
		% del total	0,4%	25,3%	25,8%
	EVENTUAL	Recuento	0	182	182
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	0,0%	0,5%	0,5%
		% del total	0,0%	0,5%	0,5%
<b>TOTAL</b>		Recuento	662	34736	35398 (*)
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	1,9%	98,1%	100,0%

(\*) 163 registres sense dades -valors perduts-.

Tipologia bàsica del lloc

			Observacions de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
Tipologia lloc	BASE	Recuento	531	28274	28805
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>1,8%</b>	<b>98,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	80,0%	81,8%	81,7%
		% del total	1,5%	80,2%	81,7%
	SINGULAR	Recuento	63	3453	3516
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>1,8%</b>	<b>98,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	9,5%	10,0%	10,0%
		% del total	0,2%	9,8%	10,0%
	COMANDAMENT	Recuento	70	2857	2927
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>2,4%</b>	<b>97,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	10,5%	8,3%	8,3%
		% del total	0,2%	8,1%	8,3%
<b>TOTAL</b>		Recuento	664	34584	35248 (*)
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	1,9%	98,1%	100,0%

(\*) 313 registres sense dades -valors perduts-.

**Anàlisi 4. Observacions per Avaluació grau**

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			Sí observacions del/de la cap de l'empleat/ada	No observacions del/de la cap de l'empleat/ada	Total
<b>Avaluació grau</b>	<b>ASSOLIT</b>	Recuento	1203	33961	35164
		% dentro de Avaluació grau	<b>3,4%</b>	<b>96,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Observacions del/de la cap de l'empleat/ada	94,8%	99,0%	98,9%
		% del total	3,4%	95,5%	98,9%
	<b>NO ASSOLIT</b>	Recuento	66	331	397
	% dentro de Avaluació grau	<b>16,6%</b>	<b>83,4%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Observacions del/de la cap de l'empleat/ada	5,2%	1,0%	1,1%	
	% del total	0,2%	0,9%	1,1%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	1269	34292	35561
	% dentro de Avaluació grau	<b>3,6%</b>	<b>96,4%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Observacions del/de la cap de l'empleat/ada	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	3,6%	96,4%	100,0%	

			Observacions de l'empleat/ada		
			Sí observacions de l'empleat/ada	No observacions de l'empleat/ada	Total
<b>Avaluació grau</b>	<b>ASSOLIT</b>	Recuento	609	34555	35164
		% dentro de Avaluació grau	<b>1,7%</b>	<b>98,3%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Observacions de l'empleat/ada	91,7%	99,0%	98,9%
		% del total	1,7%	97,2%	98,9%
	<b>NO ASSOLIT</b>	Recuento	55	342	397
	% dentro de Avaluació grau	<b>13,9%</b>	<b>86,1%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Observacions de l'empleat/ada	8,3%	1,0%	1,1%	
	% del total	0,2%	1,0%	1,1%	
<b>Total</b>		Recuento	664	34897	35561
	% dentro de Avaluació grau	<b>1,9%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Observacions de l'empleat/ada	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	1,9%	98,1%	100,0%	

			Observacions del/de la cap de la unitat directiva		
			Si observacions cap unitat directiva	No observacions cap unitat directiva	Total
Avaluació_grau	ASSOLIT	Recuento	77	35087	35164
		% dentro de Avaluació_grau	<b>0,2%</b>	<b>99,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Observacions_cap unitat directiva	91,7%	98,9%	98,9%
		% del total	0,2%	98,7%	98,9%
	NO ASSOLIT	Recuento	7	390	397
		% dentro de Avaluació_grau	<b>1,8%</b>	<b>98,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Observacions_cap unitat directiva	8,3%	1,1%	1,1%
		% del total	0,0%	1,1%	1,1%
<b>Total</b>		Recuento	84	35477	35561
		% dentro de Avaluació_grau	<b>0,2%</b>	<b>99,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Observacions_cap unitat directiva	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	0,2%	99,8%	100,0%

Anàlisi 5.Observacions en submostra Grau No Assolit

5.1. Observacions del/de la cap de l'empleat/ada en Grau No Assolit

Departament

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
Departament (*)	AG	Recuento	3	5	8
		% dentro de Dep#	<b>37,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	4,5%	1,5%	2,0%
		% del total	0,8%	1,3%	2,0%
	BE	Recuento	13	83	96
		% dentro de Dep#	<b>13,5%</b>	<b>86,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	19,7%	25,1%	24,2%
		% del total	3,3%	20,9%	24,2%
	CU	Recuento	2	12	14
		% dentro de Dep#	<b>14,3%</b>	<b>85,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	3,0%	3,6%	3,5%
		% del total	0,5%	3,0%	3,5%
EC	Recuento	4	8	12	
	% dentro de Dep#	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	6,1%	2,4%	3,0%	
	% del total	1,0%	2,0%	3,0%	

<b>EN</b>	Recuento	19	77	96
	% dentro de Dep#	<b>19,8%</b>	<b>80,2%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	28,8%	23,3%	24,2%
	% del total	4,8%	19,4%	24,2%
<b>GO</b>	Recuento	1	4	5
	% dentro de Dep#	<b>20,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,5%	1,2%	1,3%
	% del total	0,3%	1,0%	1,3%
<b>Inst. Sanit.</b>	Recuento	1	9	10
	% dentro de Dep#	<b>10,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,5%	2,7%	2,5%
	% del total	0,3%	2,3%	2,5%
<b>IT</b>	Recuento	6	20	26
	% dentro de Dep#	<b>23,1%</b>	<b>76,9%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,1%	6,0%	6,5%
	% del total	1,5%	5,0%	6,5%
<b>IU</b>	Recuento	1	3	4
	% dentro de Dep#	<b>25,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,5%	0,9%	1,0%
	% del total	0,3%	0,8%	1,0%
<b>JU</b>	Recuento	3	38	41
	% dentro de Dep#	<b>7,3%</b>	<b>92,7%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	4,5%	11,5%	10,3%
	% del total	0,8%	9,6%	10,3%
<b>MA</b>	Recuento	0	9	9
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	2,7%	2,3%
	% del total	0,0%	2,3%	2,3%
<b>PO</b>	Recuento	0	9	9
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	2,7%	2,3%
	% del total	0,0%	2,3%	2,3%
<b>PR</b>	Recuento	0	4	4
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	1,2%	1,0%
	% del total	0,0%	1,0%	1,0%
<b>SA</b>	Recuento	7	25	32
	% dentro de Dep#	<b>21,9%</b>	<b>78,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	10,6%	7,6%	8,1%
	% del total	1,8%	6,3%	8,1%

<b>TI</b>	Recuento	6	18	24
	% dentro de Dep#	<b>25,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,1%	5,4%	6,0%
	% del total	1,5%	4,5%	6,0%
<b>VP</b>	Recuento	0	7	7
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	2,1%	1,8%
	% del total	0,0%	1,8%	1,8%
<b>TOTAL</b>	Recuento	66	331	397
	% dentro de Dep#	<b>16,6%</b>	<b>83,4%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	16,6%	83,4%	100,0%

(\*): No consten dades de la CJ perquè l'única acta avaluada No Assolit en la CJ es va fer per avaluació massiva, pel que no forma part de les actes objecte d'aquesta anàlisi

### Antiguitat

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
<b>Antiguitat</b>	<b>0-3anys</b>	Recuento	20	113	133
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>15,0%</b>	<b>85,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	30,3%	34,1%	33,5%
		% del total	5,0%	28,5%	33,5%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	5	32	37
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>13,5%</b>	<b>86,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	7,6%	9,7%	9,3%
		% del total	1,3%	8,1%	9,3%
<b>6-10anys</b>	Recuento	13	39	52	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>25,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	19,7%	11,8%	13,1%	
	% del total	3,3%	9,8%	13,1%	
<b>11-15anys</b>	Recuento	1	18	19	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>5,3%</b>	<b>94,7%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,5%	5,4%	4,8%	
	% del total	0,3%	4,5%	4,8%	
<b>16-20anys</b>	Recuento	7	31	38	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>18,4%</b>	<b>81,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	10,6%	9,4%	9,6%	
	% del total	1,8%	7,8%	9,6%	
<b>21-25anys</b>	Recuento	10	43	53	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>18,9%</b>	<b>81,1%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	15,2%	13,0%	13,4%	
	% del total	2,5%	10,8%	13,4%	
<b>26-30anys</b>	Recuento	6	31	37	
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>16,2%</b>	<b>83,8%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,1%	9,4%	9,3%	
	% del total	1,5%	7,8%	9,3%	
<b>31anys i més</b>	Recuento	4	24	28	

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	14,3%	85,7%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	6,1%	7,3%	7,1%
		% del total	1,0%	6,0%	7,1%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	66	331	397
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	16,6%	83,4%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	16,6%	83,4%	100,0%

Grup de titulació

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			SI observacions	No observacions	Total
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	17	50	67
		% dentro de Grup recodificada	25,4%	74,6%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	27,4%	15,6%	17,5%
		% del total	4,4%	13,1%	17,5%
	<b>B</b>	Recuento	7	42	49
		% dentro de Grup recodificada	14,3%	85,7%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	11,3%	13,1%	12,8%
		% del total	1,8%	11,0%	12,8%
	<b>C</b>	Recuento	13	59	72
		% dentro de Grup recodificada	18,1%	81,9%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	21,0%	18,4%	18,8%
		% del total	3,4%	15,4%	18,8%
	<b>D</b>	Recuento	18	120	138
		% dentro de Grup recodificada	13,0%	87,0%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	29,0%	37,4%	36,0%
		% del total	4,7%	31,3%	36,0%
	<b>E</b>	Recuento	7	50	57
		% dentro de Grup recodificada	12,3%	87,7%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	11,3%	15,6%	14,9%
		% del total	1,8%	13,1%	14,9%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	62	321	383 (*)
		% dentro de Grup recodificada	16,2%	83,8%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	16,2%	83,8%	100,0%

(\*) 14 registres sense dades -valors perduts-

Vincle

			Observacions del/de la cap de l'empleat/ada		
			SI observacions	No observacions	Total
<b>Vincle</b>	<b>FUNCIONARI</b>	Recuento	44	189	233
		% dentro de Vincle Recodificada	18,9%	81,1%	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	71,0%	58,9%	60,8%
		% del total	11,5%	49,3%	60,8%
	<b>LABORAL</b>	Recuento	18	131	149
		% dentro de Vincle Recodificada	12,1%	87,9%	100,0%
		% dentro de Avaluació_grau	29,0%	40,8%	38,9%
		% del total	4,7%	34,2%	38,9%

	<b>EVENTUAL</b>	Recuento	0	1	1
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	0,0%	0,3%	0,3%
		% del total	0,0%	0,3%	0,3%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	62	321	383 (*)
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>16,2%</b>	<b>83,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	16,2%	83,8%	100,0%

(\*) 14 registres sense dades -valors perduts-

Tipologia bàsica del lloc

		Observacions del/de la cap de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Tipologia lloc</b>	<b>BASE</b>	Recuento	57	304	361
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>15,8%</b>	<b>84,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	91,9%	95,6%	95,0%
		% del total	15,0%	80,0%	95,0%
	<b>SINGULAR</b>	Recuento	3	10	13
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>23,1%</b>	<b>76,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	4,8%	3,1%	3,4%
		% del total	0,8%	2,6%	3,4%
	<b>COMANDAMENT</b>	Recuento	2	4	6
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	3,2%	1,3%	1,6%
		% del total	0,5%	1,1%	1,6%
	<b>TOTAL</b>	Recuento	62	318	380 (*)
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>16,3%</b>	<b>83,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	16,3%	83,7%	100,0%

(\*) 17 registres sense dades -valors perduts-

5.2 Observacions de l'empleat/da en Grau No Assolit

Departament

		Observacions de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Departament (*)</b>	<b>AG</b>	Recuento	0	8	8
		% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	2,3%	2,0%
		% del total	0,0%	2,0%	2,0%
	<b>BE</b>	Recuento	5	91	96
		% dentro de Dep#	<b>5,2%</b>	<b>94,8%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	9,1%	26,6%	24,2%
		% del total	1,3%	22,9%	24,2%
	<b>CU</b>	Recuento	3	11	14
		% dentro de Dep#	<b>21,4%</b>	<b>78,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	5,5%	3,2%	3,5%
		% del total	0,8%	2,8%	3,5%
	<b>EC</b>	Recuento	1	11	12
		% dentro de Dep#	<b>8,3%</b>	<b>91,7%</b>	<b>100,0%</b>



Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

	% dentro de Comport_acta_Recod	1,8%	3,2%	3,0%
	% del total	0,3%	2,8%	3,0%
<b>EN</b>	Recuento	16	80	96
	% dentro de Dep#	<b>16,7%</b>	<b>83,3%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	29,1%	23,4%	24,2%
	% del total	4,0%	20,2%	24,2%
<b>GO</b>	Recuento	2	3	5
	% dentro de Dep#	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,6%	0,9%	1,3%
	% del total	0,5%	0,8%	1,3%
<b>Inst. Sanit.</b>	Recuento	4	6	10
	% dentro de Dep#	<b>40,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	7,3%	1,8%	2,5%
	% del total	1,0%	1,5%	2,5%
<b>IT</b>	Recuento	9	17	26
	% dentro de Dep#	<b>34,6%</b>	<b>65,4%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	16,4%	5,0%	6,5%
	% del total	2,3%	4,3%	6,5%
<b>IU</b>	Recuento	1	3	4
	% dentro de Dep#	<b>25,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	1,8%	0,9%	1,0%
	% del total	0,3%	0,8%	1,0%
<b>JU</b>	Recuento	9	32	41
	% dentro de Dep#	<b>22,0%</b>	<b>78,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	16,4%	9,4%	10,3%
	% del total	2,3%	8,1%	10,3%
<b>MA</b>	Recuento	2	7	9
	% dentro de Dep#	<b>22,2%</b>	<b>77,8%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	3,6%	2,0%	2,3%
	% del total	0,5%	1,8%	2,3%
<b>PO</b>	Recuento	0	9	9
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	2,6%	2,3%
	% del total	0,0%	2,3%	2,3%
<b>PR</b>	Recuento	0	4	4
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	1,2%	1,0%
	% del total	0,0%	1,0%	1,0%
<b>SA</b>	Recuento	3	29	32
	% dentro de Dep#	<b>9,4%</b>	<b>90,6%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	5,5%	8,5%	8,1%
	% del total	0,8%	7,3%	8,1%
<b>TI</b>	Recuento	0	24	24
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	7,0%	6,0%
	% del total	0,0%	6,0%	6,0%
<b>VP</b>	Recuento	0	7	7
	% dentro de Dep#	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	0,0%	2,0%	1,8%
	% del total	0,0%	1,8%	1,8%

<b>TOTAL</b>	Recuento	55	342	397
	% dentro de Dep#	<b>13,9%</b>	<b>86,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	13,9%	86,1%	100,0%

**Sexe**

		Observacions de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Sexe</b>	<b>D</b>	Recuento	35	201	236
		% dentro de Sexe	<b>14,8%</b>	<b>85,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	63,6%	58,8%	59,4%
		% del total	8,8%	50,6%	59,4%
	<b>H</b>	Recuento	20	141	161
		% dentro de Sexe	<b>12,4%</b>	<b>87,6%</b>	<b>100,0%</b>
% dentro de Comport_acta_Recod		36,4%	41,2%	40,6%	
	% del total	5,0%	35,5%	40,6%	
<b>TOTAL</b>		Recuento	55	342	397
		% dentro de Sexe	13,9%	86,1%	100,0%
		% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	13,9%	86,1%	100,0%

**Antiguitat**

		Observacions de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Antiguitat</b>	<b>0-3anys</b>	Recuento	13	120	133
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>9,8%</b>	<b>90,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	23,6%	35,1%	33,5%
		% del total	3,3%	30,2%	33,5%
	<b>4-5anys</b>	Recuento	8	29	37
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>21,6%</b>	<b>78,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	14,5%	8,5%	9,3%
		% del total	2,0%	7,3%	9,3%
	<b>6-10anys</b>	Recuento	9	43	52
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>17,3%</b>	<b>82,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	16,4%	12,6%	13,1%
		% del total	2,3%	10,8%	13,1%
	<b>11-15anys</b>	Recuento	3	16	19
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>15,8%</b>	<b>84,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	5,5%	4,7%	4,8%
		% del total	0,8%	4,0%	4,8%
	<b>16-20anys</b>	Recuento	6	32	38
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>15,8%</b>	<b>84,2%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	10,9%	9,4%	9,6%
		% del total	1,5%	8,1%	9,6%
	<b>21-25anys</b>	Recuento	6	47	53
		% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>11,3%</b>	<b>88,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	10,9%	13,7%	13,4%
		% del total	1,5%	11,8%	13,4%

<b>26-30anys</b>	Recuento	5	32	37
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>13,5%</b>	<b>86,5%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,1%	9,4%	9,3%
	% del total	1,3%	8,1%	9,3%
<b>31anys i més</b>	Recuento	5	23	28
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>17,9%</b>	<b>82,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	9,1%	6,7%	7,1%
	% del total	1,3%	5,8%	7,1%
<b>TOTAL</b>	Recuento	55	342	397
	% dentro de TRAM_ANTIGUITAT	<b>13,9%</b>	<b>86,1%</b>	<b>100,0%</b>
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	13,9%	86,1%	100,0%

**Grup de titulació**

		Observacions de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Grup de titulació</b>	<b>A</b>	Recuento	16	51	67
		% dentro de Grup recodificada	<b>23,9%</b>	<b>76,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	29,1%	15,5%	17,5%
		% del total	4,2%	13,3%	17,5%
	<b>B</b>	Recuento	7	42	49
		% dentro de Grup recodificada	<b>14,3%</b>	<b>85,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	12,7%	12,8%	12,8%
		% del total	1,8%	11,0%	12,8%
	<b>C</b>	Recuento	17	55	72
		% dentro de Grup recodificada	<b>23,6%</b>	<b>76,4%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	30,9%	16,8%	18,8%
		% del total	4,4%	14,4%	18,8%
	<b>D</b>	Recuento	11	127	138
		% dentro de Grup recodificada	<b>8,0%</b>	<b>92,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	20,0%	38,7%	36,0%
		% del total	2,9%	33,2%	36,0%
	<b>E</b>	Recuento	4	53	57
		% dentro de Grup recodificada	<b>7,0%</b>	<b>93,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Comport_acta_Recod	7,3%	16,2%	14,9%
		% del total	1,0%	13,8%	14,9%
<b>TOTAL</b>	Recuento	55	328	383 (*)	
	% dentro de Grup recodificada	<b>14,4%</b>	<b>85,6%</b>	<b>100,0%</b>	
	% dentro de Comport_acta_Recod	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,4%	85,6%	100,0%	

(\*) 14 registres sense dades -valors perduts-

**Víncle**

		Observacions de l'empleat/ada			
		Si observacions	No observacions	Total	
<b>Víncle</b>	<b>FUNCIONARI</b>	Recuento	37	196	233
		% dentro de Víncle Recodificada	<b>15,9%</b>	<b>84,1%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	67,3%	59,8%	60,8%
		% del total	9,7%	51,2%	60,8%

Propostes per a un model d'avaluació de l'acompliment a la Generalitat de Catalunya

	<b>LABORAL</b>	Recuento	18	131	149
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>12,1%</b>	<b>87,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	32,7%	39,9%	38,9%
		% del total	4,7%	34,2%	38,9%
	<b>EVENTUAL</b>	Recuento	0	1	1
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	0,0%	0,3%	0,3%
		% del total	0,0%	0,3%	0,3%
<b>TOTAL</b>		Recuento	55	328	383
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>14,4%</b>	<b>85,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	14,4%	85,6%	100,0%

(\*) 14 registres sense dades -valors perduts-.

Tipologia bàsica del lloc

Tipologia lloc			Observacions de l'empleat/ada		
			Si observacions	No observacions	Total
	<b>BASE</b>	Recuento	51	310	361
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>14,1%</b>	<b>85,9%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	92,7%	95,4%	95,0%
		% del total	13,4%	81,6%	95,0%
	<b>SINGULAR</b>	Recuento	2	11	13
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>15,4%</b>	<b>84,6%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	3,6%	3,4%	3,4%
		% del total	0,5%	2,9%	3,4%
	<b>COMANDAMENT</b>	Recuento	2	4	6
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>33,3%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	3,6%	1,2%	1,6%
		% del total	0,5%	1,1%	1,6%
<b>TOTAL</b>		Recuento	55	325	380
		% dentro de Vincle Recodificada	<b>14,5%</b>	<b>85,5%</b>	<b>100,0%</b>
		% dentro de Avaluació_grau	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	14,5%	85,5%	100,0%

(\*) 17 registres sense dades -valors perduts-.



## ANNEX 7. Qüestionari per a l'avaluació qualitativa del procés

A continuació us presentem una sèrie d'afirmacions respecte l'avaluació del complement de productivitat sobre les què us demanem que expresseu el vostre grau d'acord.

(Escala de graus: **1**) Gens d'acord; **2**) Poc d'acord; **3**) D'acord; **4**) Bastant d'acord; **5**) Completament d'acord.)

Així mateix, en el camp d'observacions podeu exposar el vostre parer i/o puntualitzar aspectes relatius a cada bloc d'afirmacions.

	1	2	3	4	5
<b>1. SISTEMA D'AVALUACIÓ DEL COMPLEMENT DE PRODUCTIVITAT – INDICADORS</b>					
<i>En relació al sistema d'avaluació del Complement de Productivitat i els Indicadors establerts per a avaluar-lo, indiqueu el vostre grau d'acord envers les afirmacions següents:</i>					
1.1. Els comportaments que s'inclouen en cada factor, permeten discriminar entre els diferents nivells d'acompliment dels empleats i de les empleades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. És un sistema que permet determinar la quantitat de feina realitzada pel/per la treballador/a durant l'any	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. És un sistema que reconeix i premia de manera ajustada la quantitat de la feina realitzada pel/per la treballador/a durant l'any	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. És un sistema que permet valorar la qualitat de la feina realitzada pel/per la treballador/a durant l'any	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. La percepció o no del complement està relacionada amb la forma en què el/la treballador/a du a terme les seves funcions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observacions:</b>					

	1	2	3	4	5
<b>2. PARTICIPACIÓ ACTIVA DE L'EMPLEAT/DA</b>					
<i>En relació a l'autoavaluació i participació activa de l'empleat, indiqueu el vostre grau d'acord envers les afirmacions següents:</i>					
2.1. La valoració del/de la treballador/a li ha de correspondre únicament al/a la cap superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. L'autoavaluació és un element que augmenta la motivació del/de la treballador/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. El fet que hi hagi una autoavaluació prèvia condiona l'avaluació posterior del/de la superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. La incorporació de l'autoavaluació en el sistema d'avaluació del Complement de la Productivitat ha impactat en altres aspectes propis de la Planificació i Gestió de la Unitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. La incorporació de l'autoavaluació en el sistema d'avaluació del Complement de la Productivitat ha impactat en altres aspectes propis de la Gestió dels Recursos Humans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observacions:</b>					

	1	2	3	4	5
<b>3. PROCÉS COMUNITARI PERSONA AVALUADORA - PERSONA AVALUADA</b>					
<i>En relació al procés comunicatiu establert entre la persona avaluadora i la persona avaluada, indiqueu el vostre grau d'acord envers les afirmacions següents:</i>					
3.1. El sistema d'avaluació del complement de productivitat ha afavorit la comunicació amb els membres del meu equip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Les discrepàncies en les valoracions s'han pogut contrastar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Els canals de comunicació que he emprat han estat:					
3.3.1. La mateixa aplicació	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.2. Correu electrònic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.3. Entrevistes personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observacions:</b>					

	1	2	3	4	5
<b>4. VALORACIÓ DE L'IMPACTE EN LA PLANIFICACIÓ I GESTIÓ DE LA UNITAT</b>					
<i>En relació a l'impacte que ha pogut tenir la implementació d'aquest nou sistema d'avaluació del complement en la planificació i gestió de la unitat, indiqueu el vostre grau d'acord envers les afirmacions següents:</i>					
4. 1. El sistema d'avaluació ha comportat canvis en la planificació de l'activitat de la unitat pel que fa a:					
4.1.1. Els objectius de la unitat, que han hagut de ser revisats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.2. L'establiment i distribució dels objectius entre els membres de la unitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.3. L'assignació i distribució de tasques entre els membres de la unitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.4. L'assignació i distribució de càrregues de treball entre els membres de la unitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.5. El nombre i/o la freqüència de reunions amb l'equip de treball per tal de reajustar aspectes de la planificació i gestió de la unitat					
<b>Observacions:</b>					

	1	2	3	4	5
<b>5. VALORACIÓ DE L'IMPACTE EN EL DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL DE L'EQUIP</b>					
<i>En relació a l'impacte que ha pogut tenir la implementació d'aquest nou sistema d'avaluació del complement en el desenvolupament professional de l'equip, indiqueu el vostre grau d'acord envers les afirmacions següents:</i>					
5. 1. El sistema d'avaluació ha tingut incidència en el desenvolupament professional de l'equip, en el sentit que ha permès:					
5.1.1. La detecció de les necessitats formatives dels membres de l'equip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2. Ajustar la formació dels membres de l'equip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observacions:</b>					

	1	2	3	4	5
<b>6. VALORACIÓ DE L'IMPACTE EN L'ENTORN LABORAL</b>					
<i>En relació a l'impacte que ha pogut tenir la implementació d'aquest nou sistema d'avaluació en l'entorn laboral, indiqueu el vostre grau d'acord envers les afirmacions següents:</i>					
6. 1. El sistema d'avaluació ha tingut incidència en l'entorn de treball dels empleats i les empleades, en dimensions com ara:					
6.1.1. El clima laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.2. La satisfacció dels empleats i de les empleades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.3. Les relacions interpersonals entre els membres de la unitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.4. La relació dels empleats i empleades amb el seus caps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observacions:</b>					

