

Aquest document presenta l'*abstract* i el *resum* de l'informe final dels 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

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.

“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

RESUM DE L'INFORME

D'acord amb la base 3.2 de la resolució GAP/2944/2010, de 9 de setembre, per la qual s'aproven les bases per a la concessió de subvencions a treballs de recerca sobre Administració pública, i s'aprova la convocatòria per a l'any 2010, es presenta a continuació el document de síntesi de 15 pàgines de l'informe final del treball de recerca: "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*", elaborat per Cristina Fumadó, Sílvia Martínez, Jordi Navarro i Juliana Vilert.

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.

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. 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.

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. 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 i d'estudiar les diverses variables de resultat de l'acta. Així mateix, també es va estudiar la relació o covariació entre aquestes i d'altres variables.

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 Estudis¹), 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 càrrecs de comandament, va introduir una acta diferenciada per a les persones que ocupen llocs de càrrec a la nostra administració.

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.

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). Enfocaments neoinstitucionalistes suggereixen 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

¹<http://www20.gencat.cat/portal/site/governacio/menuitem.c69dfb9d746aa11f8e629e30b0c0e1a0/?vgnextoid=fd72829f1bcaf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=fd72829f1bcaf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

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.

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 Àngel, 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".

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)

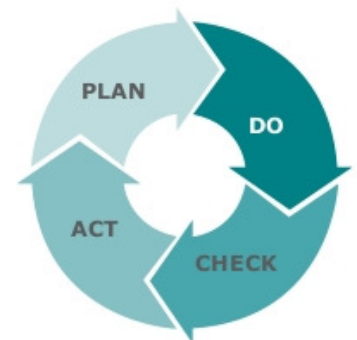
Elements crítics. Posar l'atenció en la gestió de l'acompliment implica que allò que s'ha esmentat en ocasions com a efectes secundaris desitjables de l'avaluació de l'acompliment -millora de la comunicació interna; introducció de la planificació en l'activitat de les unitats i l'enfortiment de les competències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

2.3 EL MODEL: LA GESTIÓ DE LA QUALITAT

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



2.4 OBSTACLES INSTITUCIONALS

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 dóna 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.

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. 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 estratègica², desenvolupament de la funció directiva, enfortiment de la línia de comandament i canvi en la funció de RH.

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 als anys 2009 i 2010³ que va ser avaluada mitjançant l'aplicació d'Avaluació de l'Empleat, gestionada des del portal de l'empleat⁴. Aquesta població comprèn 41.674 empleats/des de l'Administració de la Generalitat de Catalunya (personal d'administració i tècnic); i 43.612 actes de valoració individual pel que fa a les dades del 2010 i 41.705 empleats/ i 45.243 actes de valoració individual de l'any 2009.

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

²Sobre aquesta qüestió cal destacar, en el nostre context la implantació del pressupost per programes.

³ 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.

⁴ 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.

de productivitat per a llocs sense càrrec; 2) l'acta de valoració individual per aplicar i distribuir el complement de productivitat per a llocs de càrrec. (2010). 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.

3.3 PROCEDIMENT

Per a l'execució del procés d'avaluació del complement de productivitat per a l'exercici 2010 distingim dues etapes: l'etapa de disseny i elaboració del procés d'avaluació, en què una vegada dissenyat l'instrument i la corresponent aplicació informàtica, aquest va ser incorporat en el portal de l'empleat com a nou servei: Avaluació de l'empleat (personal d'administració i tècnic); i la d'aplicació en què es va procedir a l'aplicació de l'Acta de Valoració Individual seguint les fases relacionades amb el procés explicat en l'apartat anterior.

3.4 ANÀLISI ESTADÍSTICA

La recollida de les dades s'ha realitzat a través de les actes de valoració individual degudament formalitzades a través del portal de l'empleat. La 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)⁵.

Matrius de dades . Depuració de les dades

Les dades (2009 i 2010) han estat sotmeses a diverses depuracions, tot exclouent aquelles actes susceptibles de produir biaixos en les anàlisis resultants per a ambdós exercicis⁶. 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.

4. RESULTATS

4.1 ESTUDI DESCRIPTIU 2010 I COMPARATIVA 2009-2010

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. 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.

Avaluacions realitzades

En total s'han realitzat 43.612 avaluacions, ja que 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. 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.

D'altra banda, un 18,3 % de les avaluacions realitzades es van efectuar per Avaluació Massiva. És a dir, en aquests casos 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

⁵ 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.

⁶ 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.

avaluacions massives, un 3,8 % tenien la valoració de "No assolit". En relació a les avaluacions massives, l'any 2009 es van dur a terme mitjançant aquest procediment, un percentatge de 24,15 % , la qual cosa suposa una lleugera disminució a l'any 2010, que s'ha d'interpretar de manera positiva, donat que disminueixen les avaluacions globals, en que no s'ha avaluat específicament cada factor de l'acta. 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

Comportament del personal davant l'Acta de valoració

Un 19,9% no van iniciar el procés d'avaluació, Per tant, un 80,1% van mostrar un comportament actiu davant el procediment d'avaluació, distribuïnt-se aquest percentatge de la manera següent: un 64,3% va optar per l' autoavaluació, un 4,6% per l'avaluació conjunta amb el/la cap i un 11,2% va renunciar. Pel que fa a la participació activa del personal en el procés d'avaluació, els percentatges es mantenen pràcticament idèntics respecte l'any anterior. 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.

Anàlisi del resultat de l'avaluació

Del total d'avaluacions realitzades l'any 2010, un 98,4% han estat avaluades amb Grau de productivitat Assolit 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.

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%.

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. Finalment també es presenten algunes dades de la comparativa de puntuacions en autoavaluació i en avaluació emesa per/per la cap, de l'any 2009 i 2010⁷

⁷Les 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=fd72829f1bcaf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=fd72829f1bcaf110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfint=default>

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 (al voltant dels 22 punts), tant quan s'han comparat els anys (2009-2010) i en relació a les diferents variables criteri. Sempre.

4.2 ANÀLISI DE LES ACTES DELS LLOCS DE CÀRREC DE COMANDAMENT

Comportament dels empleats en llocs de comandament

Un 65'4% opta per l'autoavaluació; un 2'6 per la conjunta, un 16'4% renúncia i un 15'6% no fa cap acció. En l'anàlisi de la variable sexe destaca el fet que en el cas de les dones s'opta amb un percentatge major de casos per l'autoavaluació (67,1% vers el 63,9% en homes), o per l'avaluació conjunta (3,5% vers l'1,8% en homes); i és el grup d'homes qui acumula 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, així com també un major percentatge de NS/NC en el darrer grup d'antiguitat. L'anàlisi en funció del grup de titulació ens indica que en tots els grups es mantenen els elevats percentatges d'autoavaluació. És en el grup B on es dona el major percentatge de renúncies. Finalment, l'anàlisi per vincle indica que en el grup de laborals, un 70,2% (front 65,1% en el grup de funcionaris) opten per l'autoavaluació i; en el cas del grup de funcionaris, s'acumulen majors percentatges de renúncia (16,6% front el 12,2% en el grup de laborals).

Anàlisi del resultat de l'avaluació

La submostra de llocs amb càrrec de comandament obté un percentatge menor de no assoliments que la resta de tipologies de llocs (0,4%).

Anàlisi de les puntuacions

Les puntuacions en les autoavaluacions són més elevades en la mostra de llocs sense càrrec de comandament, pel que en el cas dels càrrecs de comandament es pot concloure que han estat més exigents en la seva autoavaluació.

Pel què fa a les avaluacions emeses pels/per les caps, no s'observen diferències en comparar la mostra dels comandaments amb la mostra sense càrrecs de comandament. En general, les avaluacions més elevades han estat les del primer grup. La tendència de les puntuacions segueix el mateix patró: una puntuació total molt propera a la puntuació màxima de 24 punts (22,58 - 22,19), tal com passa amb els factors. 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.

De l'anàlisi comparativa entre les autoavaluacions de les actes amb llocs de càrrec de comandament dels anys 2009 i 2010 s'extreuen les dades següents: primer, que en relació a la puntuació total, les puntuacions van ser més elevades en les autoavaluacions de l'any 2009, pel que podem concloure que, tot i que sense que la diferència sigui molt notòria, en l'exercici 2010 els caps s'han autoavaluat de manera més exigent; segon, l'anàlisi per factors, només el factor de Comunicació, persuasió i influència (Interès o Iniciativa) mostra puntuacions superiors en la mostra del 2010. Una de les hipòtesis explicatives per a aquest factor és que es tracta d'un factor definit en base a comportaments altament esperables en un càrrec de comandament (de fet, es

tracta d'una de les competències bàsiques recollides en el Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya, 2009⁸), pel que és molt probable que d'aquest comportament tinguin més consciència (i exemples de comportaments autoobservats en el seu exercici professional) a l'hora d'autoavaluar-se.

D'altra banda, els altres dos factors han estat avaluats amb més exigència en l'exercici 2010. Aquest fet pot ésser explicat pel fet de tenir comportaments definits específicament (a través d'una acta creada ad hoc per als llocs de càrrec de comandament) en l'exercici 2010, fet que pot haver comportat un exercici d'autoanàlisi del propi comportament major i, per tant, d'una lleugera major autoexigència

Finalment l'anàlisi comparativa dels anys 2009 i 2010 indica que les puntuacions 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.

4.3 ESTUDIS COMPARATIUS DELS INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ

En aquest apartat s'estudiarà de manera comparativa les qualitats de totes dues Actes de manera diferenciada pels llocs de càrrec i sense càrrec. Per una banda, s'estudiaran les distribucions de les puntuacions i el seu grau d'aproximació a una distribució normal i, per l'altra, a partir dels coeficients de correlació s'estudiarà la coherència o validesa de la variable criteri estudiada (productivitat-acompliment) per saber si tots dos instruments estan mesurant el mateix constructe, tot i que en el cas de l'avaluació dels llocs de càrrec, l'acta contingui ítems diferenciats.

Estudi de la distribució de les puntuacions

La distribució de les puntuacions indica que l'Acta del 2010 es desvia menys de la corba normal, tot i que està molt lluny de la distribució normal de les puntuacions. I això només es compliria per a les autoavaluacions, perquè les avaluacions emeses pels/per les caps es desvien més de la corba normal. En comparar les Actes del 2009 i el 2010 al detall, tant en la mostra total com en la submostra de llocs amb càrrec de comandament, les autoavaluacions són les que es desvien menys de la corba normal, augmenta la dispersió de les puntuacions i la mitjana és menor. Les avaluacions emeses pels/per les caps del 2010 varien de manera diferent, tot allunyant-se més de la corba normal, amb una menor variabilitat de les puntuacions i unes puntuacions més elevades en augmentar la quantitat de puntuacions màximes.

Estudi de la correlació entre instruments

S'observa una correlació positiva i significativa entre les autoavaluacions, tant en la mostra total com en les dues submostres estudiades. Sembla que en els llocs de no comandament les autoavaluacions entre els anys 2009 i 2010 han estat més similars o semblants. Tot i això, s'ha de tenir en compte que els valors dels coeficients de correlació són molt baixos. El percentatge de variances 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

⁸Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració (2009). *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. Col·lecció Eines per als Recursos Humans, núm. 1. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Disponible en el següent enllaç:
<http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc/menuitem.ca54cfbb17b4abf5272a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=6f57f20310055210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=6f57f20310055210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

hi ha relació entre les avaluacions realitzades pels/per les caps el 2009 i el 2010. Aquest resultat s'ha repetit tant en la mostra total com en les submostres de comandament i no comandament.

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 càrrecs de comandament i la resta mostren una relació positiva i significativa estadísticament, tot i que els coeficients no siguin gaire elevats. Aquests valors indiquen que hi ha relació entre els constructes que s'estan mesurant amb totes dues actes i entre les dues opcions d'avaluació, autoavaluacions o avaluacions emeses pels/per les caps. Els coeficients positius i estadísticament significatius, tot i ser baixos, és 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 s'obtenen de les avaluacions emeses pels/per les caps. Aquests resultats són similars en tots dos anys, tant el 2009 com el 2010.

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

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, d'una banda s'analitzen els estadístics descriptius i, per l'altre, una anàlisi qualitativa de les observacions recollides

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. 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.

El percentatge d'acusaments de rebuda és 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 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.

D'altra banda, 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.

Estudi descriptiu de les Actes amb Observacions

Només un 5,2% (1863 de les 35561 total) d'actes 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.

D'altra banda, del total d'actes en què el cap ha fet observacions (1269), sols en 103 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.

Una anàlisi de les observacions emeses pels/per les caps dels/de les empleats/des en funció de les diferents variables criteri emprades en l'estudi evidencia una elevada homogeneïtat en la distribució de les observacions objecte d'anàlisi.

En el cas de les observacions/al·legacions dels empleats i de les empleades, tampoc es descriuen diferències significatives en la seva distribució en funció de les diferents variables criteri.

Finalment cal dir que el percentatge d'observacions emeses pel/per la cap de l'empleat/da 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.

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.

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.

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

S'han analitzat dos aspectes: procés i contingut.

Pel que fa al procés s'han analitzat els aspectes següents:

- **Puntuació de l'avaluació.** 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.
- **Intercanvi verbal.** 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.

Pel que fa a l'anàlisi del contingut dels camps oberts de l'acta, on empleat/ada, cap i cap de la unitat directiva podien introduir informació qualitativa.

Les observacions del/de la cap es resumeixen en les categories següents:

- Aspectes de gestió de l'avaluació.
- Justificació de la puntuació atorgada en els ítems.
- Agraïment/ Felicitació.
- Plantejament de millores
- Valoració global professional

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.

Les observacions de l'empleat/da es resumeixen en les categories següents:

- Agraïment
- Reconeixement mancances
- Desacord en les puntuacions
- Detecció de necessitats formatives

Anàlisi del procés comunicatiu en les actes amb grau no assolit

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.

Les observacions del/de la cap es resumeixen en les categories següents:

- Aspectes de gestió de l'avaluació.
- Justificació de la puntuació atorgada en els ítems.
- Plantejament de millores

Les observacions de l'empleat/da es resumeixen en les categories següents:

- Desacord en les puntuacions
- Reconeixement mancances

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 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.

6. SÍNTESI DE LES PROPOSTES

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

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 càrrec respecte els llocs que no tenen aquesta funció.

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

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).

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 capacitat en habilitats de gestió de persones i de l'acompliment. Introduir la formació estratègica per a l'àrea 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

Sobre la normativa de desenvolupament

1. L'EBEP dona 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'ha *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 marcs 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 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* dels 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.

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 càrrec, 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 organitzacional i que potenciïn la qualitat i la millora continua.

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