



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO 2019

**“EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – HOSPITAL GENERAL
D’ELX”**

ALUMNO: DAVID ASECIO ROCA

TUTORA: CRISTINA MORA RODRIGUEZ

Elche, septiembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer, en primer término, a la Universidad Miguel Hernández de Elche, la formación y valores que me han dado durante estos cuatro años, ya que me ha permitido crecer profesionalmente en el campo de la gestión de las personas. Sin olvidar en ningún momento a cada uno de los profesores que han aportado su tiempo y dedicación para hacer crecer en mí un conocimiento y enriquecimiento personal.

Agradecer de forma individual a mi tutora Cristina Mora por su interés y dedicación en este trabajo y al personal de consultas externas del Hospital General de Elche por su colaboración en este trabajo.

Muchas gracias.



RESUMEN

La finalidad de este trabajo de fin de grado es identificar si existe un sistema de evaluación de rendimiento concreto y efectivo para el personal en este caso en el área de consultas externas del Hospital General de Elche. Dicha práctica e investigación se lleva a cabo a través de la realización de un cuestionario de forma totalmente anónima y constructiva.

Nos vamos a encontrar con un sistema complejo ya que los hospitales son un grupo muy heterogéneo, es decir, hay una diversidad de patologías que requieren de atención en otros centros también con diferentes estructuras gubernamentales.

Una vez hemos obtenidos los datos, nos podemos centrar en los criterios de rendimiento como son los objetivos, las conductas, eficiencia, comunicación y haciendo más hincapié en la mejora de la productividad, tema que preocupa a las organizaciones.

Palabras Clave: Rendimiento, Recursos humanos, productividad, eficiencia.

Abstract

The objective of this final degree project is to identify if there is a system of evaluation of concrete and effective performance for the personnel in this case in the area of external consultations of the General Hospital of Elche. This practice and research is carried out through the completion of a questionnaire in a completely anonymous and constructive manner.

We are going to find a complex system since hospitals are a very heterogeneous group, that is, there is a diversity of pathologies that require attention in other centers also with different governmental structures.

Once we have obtained the data, we can focus on performance criteria such as objectives, behaviors, efficiency, communication and with more emphasis on improving productivity, which is one of the issues that most concerns organizations today.

Keywords: Performance, Human Resources, productivity, efficiency.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	6
MARCO JURÍDICO.....	7
La evaluación de desempeño en el EBEP y ET	7
MARCO TEÓRICO.....	8
La evaluación de rendimiento	8
Sistema ideal de evaluación y gestión del rendimiento	10
Ciclo de evaluación del rendimiento	11
Ventajas de la evaluación rendimiento	12
Desventajas de la evaluación del rendimiento	12
Fallos comunes en la evaluación del rendimiento	14
Disfunciones y obstáculos en la Administración Pública.....	14
Disfunciones en la Administración Pública.....	14
Factores culturales	15
Factores políticos	15
Factores de estrategia.....	15
Posible solución de la Administración.....	16
Productividad y eficiencia en la Administración Pública.....	17
Capacitación	17
Evaluación 360° grados	17
MARCO METODOLÓGICO.....	20
Metodología	20
Instrumentos	21
Procedimiento	22
Participantes.....	22
Resultados de la investigación.....	23
CONCLUSIÓN.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS	36

INTRODUCCIÓN

Empezaremos este trabajo con la frase “Aunque se ha iniciado un proceso de modernización en el sector público, queda todavía mucho por hacer, especialmente en el área de gestión de recursos humanos ¹”. El tema en este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se centra en identificar la existencia o no de un correcto sistema de evaluación de rendimiento al personal más concretamente, en el área de consultas externas del Hospital Público General de Elche.

La terminación de “Hospital Público” da una idea de la dificultad añadida de trabajar en este sector en concreto en comparación a otras administraciones, ya que son principalmente empresas multiproducto, es decir, se obtienen tantos productos como pacientes atendidos. A comparación de una empresa privada, realizar un seguimiento de la actividad que se desarrolla en los servicios de un hospital exige, realizar un análisis muy exhaustivo, y por tanto descartar modelos que en otras empresas como en el sector privado se implantan.

Consecuencia de ello, y la inquietud sobre el tema, la sociedad actual tiene la percepción de que la administración pública en general no funciona, y que los mismos funcionarios no rinden como de ellos cabría esperar, éste sería alguno de los problemas ligados a la administración pública, y que da lugar al estudio del rendimiento.

Actualmente, los recursos humanos es una de las preocupaciones para empresarios, administraciones y trabajadores, principalmente por la consecución de los objetivos establecidos con un menor coste posible a lo que llamamos eficacia y eficiencia. La mayoría de las empresas y organizaciones son conscientes de que la **productividad** es una función clave en función de la tecnología, recursos organizacionales y humanos, pero son pocas las organizaciones que tratan de aumentarla a través del rendimiento. De esta realidad sale la necesidad de investigar un correcto sistema de evaluación de rendimiento que abarque un conjunto de factores.

Esto hace que surja la necesidad de evaluar los procesos, el rendimiento y la cultura organizativa en las administraciones públicas, con el principal y único objetivo de aprovechar al máximo el potencial de los empleados públicos.

¹ Valle, R.; Martín, F. y Romero, P.M. *Trends and emerging values in human resource management The Spanish scene, International Journal Of Manpower*, Cádiz, 2001, pp. 25-29.

MARCO JURÍDICO

CAPÍTULO I

1. La evaluación de desempeño en el Estatuto Básico Español (EBEP) y Estatuto de los Trabajadores.

Referente a la Administración Pública Española tuvimos que esperar hasta el año 2005 para escuchar el término “Evaluación de desempeño”. Ello ocurrió en la Comisión creada por la Orden APU/3018/2004, de 16 de septiembre, que se dedicaba al estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, con la finalidad de llevar a cabo los análisis y estudios previos, así como la elaboración de un documento que sirviera de base para la posterior elaboración del anteproyecto de dicho Estatuto.

En el informe del año 2005 la mencionada Comisión señalaba al respecto de la evaluación de desempeño, que “se considera que este debe ser un elemento central de cualquier reforma modernizadora de nuestras Administraciones Públicas. Aunque no ha formado parte de nuestra cultura administrativa hasta ahora, el Estatuto Básico del Empleado Público debería establecer la obligatoriedad de organizar sistemas de evaluación de desempeño de los empleados de todas las Administraciones Públicas, garantizando la objetividad e imparcialidad”².

En cuanto a la evaluación del desempeño, esta Comisión creada consideró que, en la evaluación del desempeño de la Administración Pública, se busca aumentar y perfeccionar la motivación de los empleados públicos, así como acrecentar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos. Para ello, habría que adoptar medidas como la objetivación de las asignaciones de las retribuciones complementarias, estableciéndose cómo se implantará en función de los resultados obtenidos, la inclusión de estímulos positivos o negativos, como las recompensas o premios por el buen desempeño. Además, los resultados de las evaluaciones podrían ser una prueba documental a la hora de justificar decisiones e intervenciones ante recursos legales.

El texto legal de la Ley 7/2007³ el 12 de abril, que nos interesa sobre la evaluación de desempeño viene reflejado en el Estatuto Básico del Empleado Público en el artículo 20, determinado en Capítulo II del Título III, que se transcribe a continuación⁴:

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

² Pastora Calle, Verónica, “La evaluación de desempeño en el estatuto básico del empleado público”, *Revista CEMCI*, número 10, 2011, p. 2-5.

³ Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11719-consolidado.pdf>. (Accedido 24/07/2019).

⁴ Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11719-consolidado.pdf>. (Accedido 24/07/2019).

3. *Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.*

4. *La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.*

5. *La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.*

El Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) supone un punto de inflexión en esta materia, ya que pretende que el eje principal esté constituido por la evaluación de desempeño y la carrera profesional de los empleados de la Administración Pública.

El EBEP no proporciona directrices al respecto, pero sí existe un acuerdo generalizado en que será cada Administración la que llevará a cabo la configuración legal de un modelo de Evaluación del Desempeño, y dejando para un futuro su desarrollo reglamentario o su metodología. El EBEP, no establece ningún modelo o método determinado para la evaluación del desempeño del personal funcionariado. Estas evaluaciones deberán ser abordadas mediante Leyes de desarrollo de la Ley de la Función Pública, existiendo un consenso generalizado en que será cada Administración en el ejercicio del ámbito de sus competencias de autoorganización, quienes dicten las normas de desarrollo y lleven a cabo la configuración legal de un modelo de Evaluación del Desempeño, y dejando para un futuro su desarrollo reglamentario o su metodología.

También se recoge en el **Estatuto de los Trabajadores en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre**⁵. Este estatuto ya contiene en el artículo 4.2 b), sobre Derechos Laborales de los trabajadores, el derecho “*a la promoción y formación profesional en el trabajo, incluida la dirigida a su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, así como al desarrollo de planes y acciones formativas tendentes a favorecer su mayor empleabilidad.*”

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

También el artículo 24, sobre los ascensos, “*establece que los ascensos se producirán conforme a lo que se establezca en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores*”.

Por último, el artículo 25 “*sobre promoción económica, establece el derecho del trabajador en función del trabajo desarrollado*”. Por tanto, el Estatuto de los

⁵ Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>. (Accedido 24/07/2019).

Trabajadores ya recoge el derecho de los trabajadores a ser evaluados, y asimismo es un derecho del empresario, llevando a cabo la vigilancia y control de los trabajadores.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2. Evaluación de rendimiento.

Para este trabajo de fin de grado utilizaremos el término evaluación de rendimiento, ya que muchos autores hablan de desempeño y podemos encontrar en la bibliografía términos como Evaluación de Desempeño, Análisis de Desempeño, etc.

Los expertos siempre han analizado la valía de las personas de nuestro alrededor al desarrollar una determinada tarea, por tanto, podemos decir que la evaluación del desempeño es tan antigua como el ser humano. La evaluación del desempeño ha sido definida por múltiples investigadores como, quién consideraba que el individuo es quien demuestra por sus características personales con respecto a la organización de la que forma parte ⁶.

La evaluación de rendimiento es un proceso que consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento. En primer lugar, la identificación permite que se determine aspectos que se deben conocer para medir el rendimiento de los individuos, en aquellas áreas de la organización donde pueda ser crítica o relevante para los objetivos de esta. La medición nos permite con exactitud conocer el rendimiento de estos individuos, es decir, cuánto se ha rendido en una determinada área de la organización y diferenciar quién o quienes han obtenido mejores o peores rendimientos ⁷. Por último, la gestión del rendimiento que trata sobre el proceso de evaluación ya que cuando se evalúa en una organización y obtenidos los datos, hay que saber cómo gestionar los resultados y uso que vamos a hacer de los mismos ⁸.

Según el autor, “la valoración del rendimiento se centra en recoger información sobre la actuación de cada una de las personas que desempeñan su trabajo en la organización, con el fin de establecer cuál ha sido su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales” ⁹. En ese sentido, se ha definido la evaluación del desempeño “como un procesamiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” ¹⁰.

⁶ Zerilli Andrea, *Valoración del personal*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1987, pp. 55-58.

⁷ Carroll, S.J. y Schneir, C, *Performance Appraisal And Review Systems: the identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations*, Glenview, Illinois, pp. 147-149.

⁸ Gonzalo Muñoz, Javier, Cortés Carreras José V, “Modernización y cambio en la gestión de recursos humanos en la administración local”, *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, número 176, 2004, pp. 58-66.

⁹ Leal, Antonio, *El factor humano en las relaciones laborales*, Pirámide, Madrid, 2004, pp. 32,34.

¹⁰ Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*, Díaz de santos, Madrid, 2007, pp. 299.

Otros autores han incorporado a la definición de evaluación de rendimiento nuevos términos como es la productividad. La mejora de la productividad es una parte importante en las organizaciones como hemos comentado.

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

Este sistema pretende conseguir una mayor adecuación y ajuste de cada uno de los trabajadores de la organización, y así obtener un óptimo rendimiento y un alto nivel de satisfacción. La finalidad no es otra que motivar al trabajador y corregir los posibles fallos que esté cometiendo durante su trabajo. Con este sistema se podrá identificar las capacidades, fortalezas y debilidades de los individuos en la organización. Ya que en ocasiones un trabajador que está desempeñando un tipo de trabajo que no se ajusta a su perfil, tiene unas habilidades y cualidades que destacarían en otro puesto y esto es lo que ocurre frecuentemente en el sector sanitario, ya que es una organización multidisciplinar.

El proceso de evaluación no es sencillo e introducirlo en el sector público en cualquier ámbito provoca desconfianza y temor. Algunas de las experiencias que se han probado, han terminado como un proceso sin ninguna eficacia donde la evaluación se convierte en un proceso donde solo existen impresos que no aportan nada y sin ninguna relevancia. Según numerosas iniciativas que se han realizado en la administración fracasan por no establecer objetivos claros. Para que la evaluación del rendimiento tenga éxito debe establecer claramente las metas que se han establecido, basarse en el logro de los objetivos y fijar las responsabilidades de manera individual de cada individuo ¹¹.

Hoy en día, muchas de las organizaciones evalúan de alguna manera el rendimiento de forma individual. Sin embargo, muy pocas de ellas aseguran que el sistema de evaluación que están utilizando les va a permitir obtener los mejores resultados. Los estudios previos realizados sujetan que las acciones necesarias para el mantenimiento de un sistema de evaluación de rendimiento pueden dividirse en tres categorías: gestionar el sistema, controlar el sistema e implementar feedback de información para aquellos que utilizan el sistema ¹².

2.1. Sistema ideal de evaluación y gestión el rendimiento

Un sistema de evaluación de rendimiento ideal debería interpretar los datos más relevantes para identificar cuáles son los resultados previamente marcados por la organización. “El estudio realizado según (Brown, Hyatt, & Benson, 2010) relaciona de forma positiva el compromiso del empleado con su organización, la satisfacción laboral y el deseo de permanecer en la organización con la calidad del proceso de evaluación del desempeño. Las consecuencias de esta relación pueden verse reflejados en mejoras de la

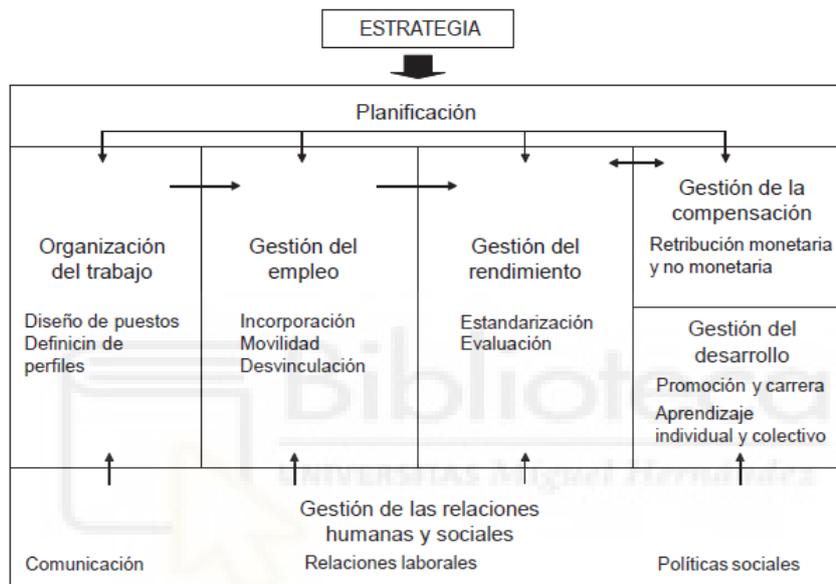
¹¹ Cogburn, J.D.; Hays, S.W., *Innovations in Local Government human resource systems: observations from several best practice locations*, Public administration quarterly, Carolina del Norte, 2003, pp. 433.

¹² Martin, D.; Bartol, K., *Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness*, Mc-Graw Hill College, EEUU, 1998, pp. 223.

productividad y eficiencia, así como en la efectividad de las tareas. Por tanto, el papel de un sistema de evaluación de calidad debe basarse en estimular el rendimiento del empleado”¹³.

Como podemos observar en la **Figura 1**, “ocupa un espacio central, entre el subsistema de organización del trabajo, del que reciben las definiciones básicas necesarias para poder operar, y los de compensación y desarrollo, a los que trasladan un conjunto de informaciones fundamentales para el cumplimiento de las finalidades propias de ambos”¹⁴.

Figura 1. Sistema integrado de gestión de rendimiento



Fuente: (Longo, 2006, pág. 114)

Para (Longo, 2006) es necesario la necesidad de disponer de un sistema de evaluación de rendimiento para establecer con aceptación políticas y prácticas de:

- Retribución, se trata de incentivos salariales a corto o largo plazo, de progresión salarial u otras prácticas similares a las mencionadas.
- Promoción, viene recogido en la ley y debe regirse según los principios de igualdad, mérito y capacidad.
- Formación, cuando se tiene desarrollar determinadas competencias.
- Otras políticas y prácticas de personal, en determinadas áreas como la planificación de efectivos, la gestión de excedentes, las políticas disciplinarias, etc¹⁵.

¹³ Brown, M; Hyatt, D.; Benson, J., *Consequences of the Performance Appraisal*, Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, 2010, pp. 96.

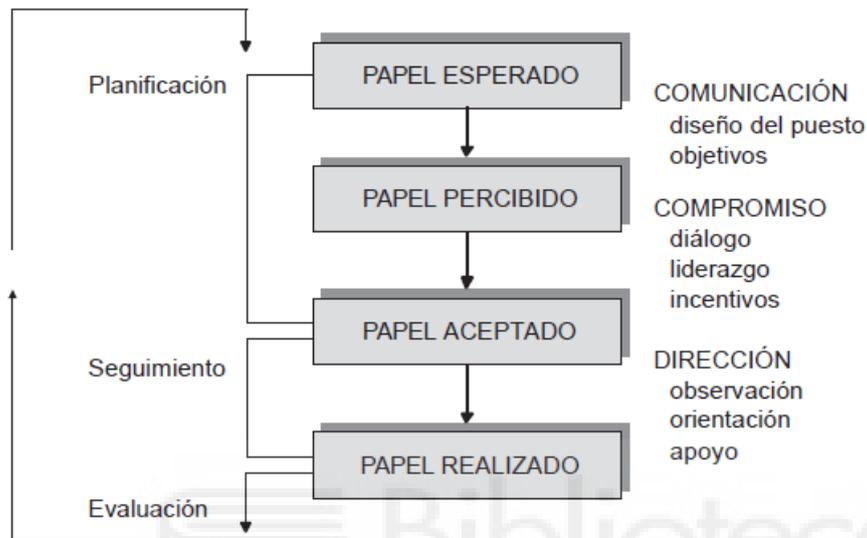
¹⁴ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

¹⁵ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

2.2. Ciclo evaluación del rendimiento

La Figura 2 nos muestra el rendimiento laboral desde dos perspectivas según (Longo, 2006) “desde un papel esperado (Aquellos que la organización espera que la persona haga bien) y un papel percibido (aquellos que la persona acaba haciendo)”.

Figura 2. Ciclo gestión el rendimiento



Fuente: (Longo, 2006)

a) Comunicación

En esta fase dice que “el ajuste entre el papel esperado, tal como se define y el papel percibido (aquellos que la persona considera importante, lo que percibe como clave de su éxito) exige del directivo o supervisor una correcta gestión de la comunicación interpersonal. Un diseño adecuado del puesto de trabajo será un primer instrumento disponible para una comunicación efectiva”¹⁶.

b) Gestión del rendimiento

En gestión del rendimiento se dice que es aquello que la persona se compromete a intentar conseguir. El compromiso entre trabajador y dirigente, en lo referente al rendimiento, es un acuerdo o contrato entre ambas partes, que constituye un importante vaticinio de alto rendimiento.

El compromiso nace de un diálogo entre ambas partes sobre los objetivos, que se pueden establecer atendiendo a las características del puesto o de la organización o el entorno.

c) Observar, seguir y apoyar al rendimiento.

Según el autor “la finalidad primordial no es medir, sino maximizar el rendimiento. Ello obliga al directivo, a lo largo del ciclo de gestión, a mantenerse beligerante, a asumir su

¹⁶ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

tarea de dirigir personas, lo que significa ante todo observar y seguir el rendimiento, analizar y tratar las posibles desviaciones, atender a los cambios que pudieran aconsejar un replanteamiento de los objetivos o estándares acordados, ser receptivo a las necesidades de apoyo de sus colaboradores ante resistencias u obstáculos sobrevenidos, atender requerimientos de formación, recursos, etc.”¹⁷.

d) Evaluar para mejorar

La evaluación del rendimiento se dirige a mejorar sin perjudicar los resultados obtenidos que cada organización ha establecido previamente. La conversación entre trabajador y directivo va encaminada hacia el futuro sobre las conclusiones extraídas de lo evaluado, aprendizaje, como mejorar el rendimiento del individuo, etc.

2.3. Ventajas de la evaluación de rendimiento

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

Un uso adecuado de la gestión del rendimiento tendrá un beneficio para la organización no solo se aplicará a efectos administrativos, también se conocen y han sido descritas aplicaciones según Chiavenato para¹⁸:

- Mejorar las habilidades de los trabajadores
- Identificar los empleados con bajo rendimiento
- Identificar aquellas habilidades o desempeños que cada trabajador deberá mejorar
- Conocer las deficiencias en habilidades o conocimientos.
- Motivar a los empleados ya que se les proporciona, no sólo los resultados de su trabajo sino también cómo mejorarlo.
- La dirección mejorará o perfeccionará en los métodos o procedimientos de prestación y en los procesos para mejorar la calidad.
- Mejora la comunicación entre supervisores y trabajadores disminuyendo la incertidumbre.

Desde el punto de vista del empleado el sistema de evaluación permite ver a éste como¹⁹:

- Que su esfuerzo obtiene niveles de rendimiento y desempeño positivos.
- Que en consecuencia es recompensado por ello con recompensas que se valoran positivamente (incremento salarial, estabilidad empleo, promoción, reconocimiento y crecimiento personal).
- Que mejora sus capacidades y el trabajo en general.

¹⁷ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

¹⁸ Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*, Mc-Graw Hill, Madrid, 1999, pp. 97-103.

¹⁹ Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*, Mc-Graw Hill, Madrid, 1999, pp. 97-103.

- Mejora su autoestima.

Para los directivos y supervisores la evaluación tiene estos beneficios (Aguinis, Ryan, & Joo, 2011):

- Gran motivación hacia el rendimiento.
- Tienen un mejor conocimiento y datos sobre los trabajadores.
- Ganancia de tener trabajadores más competentes.
- Tienen la oportunidad de diferenciar los trabajadores con peor o mejor rendimiento.
- Los directivos o supervisores tienen una comunicación más clara y directa con los trabajadores.

2.4. Desventajas de la evaluación de rendimiento.

La evaluación de rendimiento también tiene una serie de desventajas que son las siguientes:

- Puede disminuir la calidad de la empleabilidad.
- Posibilidad que dé lugar a percepciones negativas que genere tensión entre supervisores y los trabajadores.
- Si el proceso no se desarrolla dentro de la legalidad después puede resultar un proceso bastante costoso.
- Cuando las metas establecidas en la evaluación de rendimiento son demasiado altas, pueden dar lugar a consecuencias negativas.
- Sino se realiza adecuadamente, puede arruinar los sistemas de salario por rendimiento o por mérito.

2.5. Fallos comunes en la Evaluación de Rendimiento

Los errores se dividen en tres según el autor ²⁰: problemas de relación entre personas de la misma organización, errores en el desarrollo de la evaluación y errores en cómo aplicar los métodos de evaluación.

- Problemas de relaciones: A veces, las expectativas e intereses de los empleados en la organización entran en conflicto con los objetivos de esta. Para evitar esto es necesario definir muy bien el alcance de la evaluación, quién, cómo y qué se está evaluando. Por supuesto, el trabajador debe aceptar y estar de acuerdo con todo lo anterior.
- Errores en el desarrollo de la evaluación: “Cualquier evaluador es una persona y las personas, pese a lo que se pensaba tradicionalmente somos seres irracionales”, tal y como afirma Ovejero ²¹. “En la mayoría de los casos, no han recibido una formación específica en las habilidades técnicas y sociales necesarias para realizar

²⁰ De La Calle., M.ª del Carmen; Ortiz, Marta, *Fundamentos de recursos humanos*, Pearson Edición 2, Madrid, pp. 32-36.

²¹ Ovejero, A., *Psicología social: Algunas claves para entender la conducta humana*, Biblioteca nueva, Madrid, pp. 247-49.

esta actividad, lo que les crea dificultades y les resta estímulos para desempeñarla” según el autor ²².

- Errores en la aplicación de los métodos de evaluación: Un seguimiento periódico facilitará la detección de algún cambio y en consecuencia, adaptarnos a ellos cualquiera que sea la circunstancia. “La Evaluación de Desempeño se debe concebir como un instrumento de gestión, más que de medir con exactitud. En este sentido, el papel de la alta dirección es conseguir lo máximo de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, y puede que una evaluación imprecisa sea la mejor gestión para conseguir lo mejor del personal a su cargo” según Cleveland ²³.

2.6. Disfunciones y obstáculos en la Administración Pública

2.6.1. Disfunciones en la Administración Pública

Establecer una nueva gestión de recursos humanos requiere la superación de un conjunto de disfunciones. Hoy en día, existen excesivas rigideces en el sistema resume dichas disfunciones en varios puntos ²⁴:

- Poca capacidad para adaptarse a entornos cambiantes.
- Limitada autonomía de directivos para ejercitar sus responsabilidades, debido a una gestión bastante centralizada.
- Rigidez en la asignación del trabajo.
- Baja movilidad (interna y externa).
- Sistemas de reclutamiento bastante complejos y lentos.
- Existe demasiada seguridad en el trabajo ya que creen que hay una estabilidad de por vida.
- Realizar promoción interna en la Administración está muy difícil ya que pesa bastante la antigüedad.
- El salario no suele ir acompañado al puesto de trabajo donde se realiza la actividad, pero sí a la categoría profesional.
- Falta de mecanismos eficaces para evaluar el rendimiento, por lo que perjudica a la promoción y retribución.

Los principales factores que actúan como obstáculos al cambio y que según Delgado Morales son tres: “factores culturales, factores políticos y factores de estrategia” ²⁵.

2.6.2. Factores culturales

El factor cultural predominante en la Administración Pública durante años en un sistema burocrático lento, generando así una ausencia de motivación en el funcionariado público.

²² Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

²³ Murphy, K.R. ; Cleveland, J.N., *Understanding performance Appraisal*, EEUU, 1995, pp. 45

²⁴ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

²⁵ Delgado Morales, J. F., *Los recursos humanos en la administración pública*, Tecnos, España, 1995, pp. 37-66.

Como hemos comentado pesa más la antigüedad que un propio sistema de incentivos lo que, favorece una cultura parada e inactiva, que frena e incluso e impide el cambio.

2.6.3. Factores políticos

La excesiva influencia política hace que los responsables no estimulen ni promuevan, las planificaciones estratégicas a medio y largo plazo. Este factor no ayuda a la consecución de un objetivo común en una evaluación dado a la gran influencia que existe.

Existe “una administración pública rígida y jerárquica excesivamente politizada, con un estrecho margen para exigir responsabilidades a autoridades y funcionarios, lenta, desmotivada y anclada en la tradicional cultura funcionarial, no sólo no podrá ser el motor de cambio, sino que será una barrera persistente al mismo ²⁶”.

2.6.4. Factores de estrategia

Los empleados públicos “son un elemento esencial, pues las personas son las que hacen las organizaciones, de las que depende no sólo que se alcancen los objetivos sino el contenido concreto de los servicios que recibe el ciudadano. Garantizar la calidad de los empleados públicos se convierte, por tanto, en un aspecto fundamental ²⁷”.

Las administraciones públicas en España agrupan a 3,2 millones de empleados públicos y la media de edad es de 54 años. En un futuro se prevé que próximamente en los siguientes diez años se jubilarán un millón de empleados. Es una oportunidad que hace falta para definir puestos y perfiles profesionales y adaptar sistemas de gestión de recursos humanos para poder potenciar capacidades. Puede ser una oportunidad única para renovar y modernizar la Administración pública.

2.6.5. Posible solución de la Administración

Para el autor, para una buena gestión del rendimiento y que sea efectivo existen una serie de atributos²⁸:

- a) Una función inteligente: La posibilidad de crear un núcleo central donde se puedan desarrollar políticas de recursos humanos, que puedan establecer unas bases o, por el contrario, contratar servicios externos a la Administración que estén especializados en el ámbito de políticas de personal y recurso humanos, que se encarguen tanto del reclutamiento como de la selección y formación. A partir de un cierto tamaño, algunas organizaciones públicas deberían de poseer un centro que gestione estos servicios y sea capaz de gestionar las políticas de gestión de recursos humanos.
- b) Una función técnicamente cualificada: A través de sus propios recursos o en el mercado se debe incorporar técnicas para usar eficazmente las herramientas para la gestión de las personas.

²⁶ Rodríguez Fernández, A. El problema de los recursos humanos en la administración pública, Los recursos humanos en la administración pública, Tecnos, España, 1995, pp. 37-35.

²⁷ Gowing, M.K.; Lindholm, M.L., Human resources management in the public sector, London, 2002, p. 283-295.

²⁸ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

Para poner en marcha esas herramientas sobre la gestión del rendimiento, habrá que tener un conocimiento técnico para un buen uso, también se deberá tener una buena aptitud para seleccionar aquel individuo que se adapte mejor al puesto de trabajo en la organización, también la capacidad para que funcione, y en el caso de que hubiese errores corregir y apoyar para conseguir el éxito.

- c) Una función descentralizada: Según el autor “descentralizar la función de recursos humanos implica asumir que las capacidades técnicas, en general, pueden ser utilizadas y aplicadas directamente, mediante decisiones adoptadas de forma autónoma por una instancia central competente en las cuestiones de personal. Por el contrario, debieran, muchas más veces, ponerse al servicio de los objetivos de gestión asumidos por los directivos, apoyando las iniciativas de éstos y ayudándoles a resolver los problemas de gestión de personas que se ven obligados a afrontar, interiorizando para ello un papel de asesores o consultores internos en estas materias. Ahora bien, por tratarse de tareas nada fáciles de desempeñar con calidad y eficacia, y que no forman parte, en general, de los aprendizajes exigidos con carácter previo al desempeño del cargo directivo, necesitan especialmente el apoyo técnico sostenido de los especialistas de recursos humanos”²⁹.
 - a. Un sistema de incentivos: Es necesario esta función descentralizada para disponer de los mecanismos que permita una retribución variable entre los trabajadores de la organización y para ello un eficaz sistema de medición de resultados.
- d) Adaptarse a las necesidades del servicio público: Lo mismo que ha ocurrido en el sector empresarial privado la Administración Pública tiene la necesidad de realizar un cambio sobre las exigencias actuales del servicio público. Se trata de tener en cada Administración distintas fórmulas para así poder incrementar la productividad y ofrecer al ciudadano unos servicios de gran calidad con el menor tiempo y coste posible.

2.7.Productividad y eficiencia en la Administración Pública

Uno de los puntos importante en este Trabajo de Fin de Grado y en el cual se centra en la investigación es sobre la productividad de las personas. Parte de la ciudadanía opina que el nivel de productividad del sector público es bastante deficiente en comparación con el del sector privado. Si realmente esto es así, las consecuencias serán más negativas dado el gran volumen y administraciones que tiene el Gobierno.

Una productividad baja con unos salarios altos es, desde luego, síntomas de un uso ineficaz y deficiente de los recursos ya que los factores productivos deben ir acordes con los retribuidos. “En España la tarea pendiente pasa por la institucionalización plena y efectiva de los análisis de eficiencia y productividad en la esfera pública³⁰”.

²⁹ Longo, Francisco., *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*, Presupuesto y gasto público, Barcelona, 2006, pp. 127-144.

³⁰ Lovell, K.; Muñiz Pérez, M. “Sector público y eficiencia: Eficiencia y productividad en el sector público”, *Editorial: Papeles de economía española*, número 95, 2009 pp. 15

2.8. Capacitación

También hablaremos de la capacitación en la Administración Pública. “Para las unidades productivas, la capacitación representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan” ³¹.

Siguiendo a el autor “el sistema de capacitación presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales” ³².

Se puede decir que la capacitación es un instrumento que nos va a permitir desarrollar conocimientos y habilidades para los trabajadores de la organización. Se pueden centrar tanto en las necesidades técnicas o en adquirir destrezas no desarrolladas o en desarrollar competencias.

La capacitación, es una de las funciones más importante de las organizaciones y desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Puede decirse que la capacitación en el Estado se propone desarrollar competencias profesionales de trabajadores y funcionarios que posibiliten resignificar las prácticas laborales comprendiendo las políticas públicas, las instituciones y el rol del sujeto como trabajador en servicio. De esta manera, se trata de considerar la formulación de políticas dentro de las organizaciones como espacios necesarios donde la capacitación de los recursos humanos es una herramienta que depende en gran parte de la profesionalización de sus miembros para su adecuado funcionamiento.

2.9. Evaluación 360° grados

La evaluación 360 grados o también conocida como “evaluación integral” es una herramienta que se utiliza para la gestión del talento para así valorar de forma integral el desempeño de un individuo/trabajador. “La evaluación 360 grados se utiliza en el ámbito de la gestión del talento para valorar de forma integral el desempeño de un individuo/trabajador. Se trata de una técnica que se utiliza frecuentemente en las empresas para evaluar el rendimiento y las competencias de sus empleados” ³³.”Los beneficios que se pueden obtener al aplicar este sistema de evaluación son, entre otros: obtener información desde diferentes perspectivas de cada individuo, conseguir información más fiable, reducir los prejuicios y sesgos que pueden producirse cuando la valoración es responsabilidad de una sola persona, mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación” ³⁴.

³¹ Pain, A., Capacitación laboral, Novedades educativas, Buenos aires, 1996, pp. 110-123.

³² Pain, A., Capacitación laboral, Novedades educativas, Buenos aires, 1996, pp. 110-123.

³³ Gomez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B; Cardy, R.L., “Dirección y gestión de recursos humanos”, *Revista: Latinoamericana de psicología*, vol. 37, 2005, pp. 14-18.

³⁴ Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

Este sistema de evaluación está constituido por siete etapas:

- **Preparación:** Aquí se define los pasos que se van a seguir en todo el proceso de la evaluación. Se definirán como se va a valorar al trabajador, los evaluadores, el calendario, los que llevarán a cabo el proceso, entre otros aspectos. El gran porcentaje de éxito de una implantación a un proyecto de treientos sesenta grados radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos siguientes.
- **Sensibilización:** El objetivo en este proceso es que tanto los trabajadores como las personas que vayan a evaluar tengan conocimiento de los beneficios de instaurar una evaluación 360°. Para ello es clave que entre ambos reduzcan tensiones emocionales de ser observados durante el trabajo que desempeña el trabajador ya que es muy importante para el éxito del proceso.
- **Proceso de evaluación:** En esta parte del proceso los evaluadores o supervisores están valorando con los pertinentes formatos de valoración y lo pueden hacer tanto a través de forma manual como un software que gestiona todo el proceso y lo agiliza.
- **Cosecha de datos:** Una vez que se han realizado las evaluaciones a los trabajadores por parte de los evaluadores se recolectarán todas para posteriormente gestionar los resultados.
- **Reporteo:** Esta es la parte del proceso donde se recoge toda la información que se ha adquirido, y se clasifica y ordena de manera que la información se pueda mostrar de manera estadística, lógica y bien estructurados los resultados de los evaluados para no tener problemas o confusiones a la hora de analizar los datos.
- **Retroalimentación:** En todo momento el proceso de evaluación debe tener un enfoque positivo al trabajador. La retroalimentación de un proceso de evaluación deberá verse como un premio al evaluado, ya que le ayuda para crecer de forma profesional y personal.
- **Planes de desarrollo:** Una vez finalizado todo el proceso de evaluación integral, se tendrán que desarrollar unas estrategias específicas para el crecimiento de los trabajadores evaluados, y unos procesos para que mejoren posteriormente con un margen de tiempo antes las necesidades o carencias detectadas en la evaluación. Las carencias pueden estar en estas 4 características: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Ventajas de la evaluación 360°³⁵:

- **Aporta un enfoque integral sobre cada sujeto:** Todos los profesionales en contacto con él podrán facilitar su opinión sobre sus debilidades y fortalezas.
- **Mejora la fiabilidad:** Respecto a los sistemas en los que la evaluación proviene exclusivamente de los superiores, la ampliación de perspectivas de la evaluación 360 ayuda a obtener una imagen más fidedigna sobre el trabajador.
- **Incrementa la objetividad:** Al recibir datos de distintas fuentes, los responsables de Recursos Humanos pueden vislumbrar posibles prejuicios, subjetividades o sesgos provenientes de una de las partes.

³⁵ Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

- **Impulsa la comunicación:** Con esta herramienta de evaluación los trabajadores de baja categoría profesional tienen la oportunidad de que puedan emitir sus opiniones enriqueciendo el proceso comunicativo y la colaboración.
- **Fomenta la comunicación:** El hecho de que la totalidad de la plantilla participe en este proceso de evaluación indistintamente de su categoría o estatus profesional genera un respeto y sentimiento de escucha hacia ellos lo que genera una satisfacción personal y motivadora.

Desventajas:

- **Enorme trabajo organizativo:** La involucración de todos los empleados conlleva que la empresa deba dedicar mayor tiempo en el trabajo para organizar los cuestionarios, entrevistas y, posteriormente, analizar los datos, sacar conclusiones y dar el feedback a los participantes.
- **Retraso de resultados:** Como consecuencia de la dificultad del proceso de la evaluación, la obtención de resultados requiere de un mayor tiempo, pudiendo quedar desfasada dicha información.
- **Impacto negativo en el clima laboral:** A pesar de buscar lo contrario, si no es bien explicada por la empresa el sistema que se va a realizar, los trabajadores pueden sentirse intimidados por otros compañeros de trabajo, generando tensión en el ambiente laboral.

-



MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

3. Metodología

En el presente capítulo de este Trabajo de Fin de Grado intentaré explicar la vía que he escogido para emprender el objeto de estudio, así como también justificar por qué he escogido realizar el estudio a través de la herramienta de cuestionario para la obtención de los resultados y posterior análisis.

A la hora realizar dicha investigación para la obtención de datos hay que ver qué tipo de metodología es la más apropiada para el trabajo y los resultados a obtener si: una metodología cuantitativa o una cualitativa. Una vez fijado y establecido el objeto de estudio el cual hay que analizar, la metodología más adecuada para la realización de obtención de los resultados es la cuantitativa.

La elección del método cuantitativo está fundada en las numerosas características que muestra, ya que busca la generalización de resultados a todo un universo a partir de una muestra pequeña, es decir, que venga a ser como un retrato fiel a menor escala:

- Antes de realizar el estudio se establecen unas hipótesis y procedimientos de investigación para una obtención de resultado eficaz y fiable. Para ello se establece hipótesis futuras sobre los procesos observados y las causas de los fenómenos.
- Recopilación de datos fiables y precisos, ya que es más sencillo recopilar, analizarlos y después presentarlos una vez obtenidos los datos
- La recolección de datos de manera rápida es otra de las características de la investigación cuantitativa. Generalmente se pone a cabo cuando se trata de un gran número de personas.
- Este método no tiene sesgos ya que elimina cualquier comentario personal que puedan realizar ya sea personal o no, y que otra ventaja es que el resultado es numérico y mayormente justificables en todos sus resultados.

Para la realización de esta investigación hay que tener en cuenta las características y limitaciones que existen ya que se dispone de poco tiempo y los empleados no pueden dejar una consulta médica a medias, además de la dificultad de accesos a las diferentes áreas de un hospital, pues no siempre se cuenta con una buena disposición por parte de algunas áreas para participar en esta investigación, y, por lo tanto, el estudio se ha limitado a gran parte de áreas de consultas externas en el hospital general de Elche, donde se ha podido conseguir dicho acceso.

En otras condiciones más favorables, podría suponer un análisis de mayor exactitud y fiabilidad en cuanto a las conclusiones extraídas del estudio, cuyo análisis supondría una mayor exactitud científica y nos daría una mayor garantía en los resultados finales.

3.1. Instrumentos

Para este trabajo se ha optado por una investigación cuantitativa a través del cuestionario como instrumento ya que así es más sencillo recopilar información para después analizarla. Mediante el presente instrumento nos permitirá recoger información en las cuestiones cerradas que se plantean al sujeto.

Según el autor se podría definir en “un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. Se debe determinar ante todo el objetivo general o ideal de la investigación: qué información o qué comprobación pretendo obtener con esta investigación”³⁶.

Hay que tener en cuenta una serie de aspectos básicos a la hora de elaborar un cuestionario:

- Limitar la extensión del cuestionario, para evitar que se haga pesado.
- Estructura las respuestas, para así evitar respuestas largas o desviadas de la información que queremos conseguir.
- Que los sujetos conozcan la finalidad de la investigación y el uso que se hará de los datos.

Para la constitución del cuestionario y haciendo hincapié en los términos de rendimiento del trabajador, productividad y la comunicación laboral me he basado en un cuestionario de modelo público de la Universidad Pública de Barcelona que está estudiando la productividad del empleado público en la Administración Pública catalana. Se trata de GRAPA que es un grupo de investigación de dicha Universidad que se dedica a investigaciones sobre diferentes Administraciones Públicas y de diferentes ámbitos. Su autor es el director del grupo El catedrático Dr. Rafa Martínez Martínez ³⁷. Después algunas preguntas han sido modificadas para concretar el estudio y adaptarlas al personal de un hospital público.

El cuestionario que está estructurado en cuatro bloques ha sido diseñado e impreso en dos hojas y constan de 18 preguntas. Este documento se puede consultar en el **Anexo 1** del presente trabajo. El primer bloque consta de tres preguntas y están relacionadas con los datos identificativos del trabajador, como son: edad, género y nivel de estudios. En el segundo bloque hablamos de la evaluación de rendimiento donde radica la parte más importante de la investigación y a donde queremos llegar. La principal pregunta que integra este bloque es <<si en la administración donde trabaja actualmente existe algún tipo de mecanismo formal que evalúe el rendimiento de los empleados>>, las demás preguntas están sujetas a recibir una puntuación más o menos alta en función del grado de nada relevante a muy relevante.

El tercer bloque consta de cinco preguntas y se habla de la productividad en la organización y para finalizar el cuarto y último bloque consta de tres preguntas en las que se pueden escoger múltiples opciones y en el que se habla de la comunicación dentro de la organización.

³⁶ Pardinas. F., Metodología y técnicas de investigación, Siglo veintiuno editores, Buenos aires, 1996, pp. 62-80.

³⁷ Disponible en: <http://www.ub.edu/grapa/sites/default/files/Cuestionario.pdf>

3.2. Procedimiento

Para la participación en el estudio se repartieron 40 cuestionarios por las diferentes consultas externas del hospital general de Elche, en las que participaron áreas como oncología médica, neumología, medicina interna, digestivo, oftalmología, urología, cardiología, rehabilitación y docencia. Los datos obtenidos se analizarán estadísticamente para comprobar si existe un sistema válido o no de evaluación de rendimiento y otros ítems como son la productividad y la comunicación.

3.3. Participantes

Como refleja la **Tabla 1** se han analizado un total de 31 cuestionarios de los cuales el 61,3% pertenecen a mujeres y el 38,7% a hombres, por lo que, aunque es algo superior en el sexo femenino pero no es una muestra muy sesgada.

Tabla 1. Participantes

Género	N	Porcentaje
Hombre	12	38,7%
Mujer	19	61,3%

En la **Tabla 2** como podemos observar no existe una gran diferencia, pero sí hacer hincapié en las edades de menos de 39 años el porcentaje es relativamente bajo en el área de consultas externas, esto lo podríamos atribuir al sistema de puntuación por bolsa para el acceso al puesto.

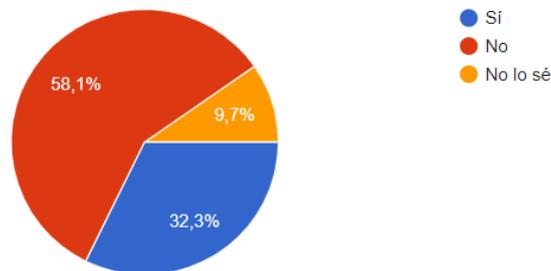
Tabla 2. Rango de edad

Rango edad	N	Porcentaje
Menos de 29 años	5	16,1%
Entre 30 y 39 años	4	12,9%
Entre 40 y 49 años	11	35,5%
Entre 50 y 55 años	4	12,9%
Más de 55 años	7	22,6%

3.4. Resultados de la investigación

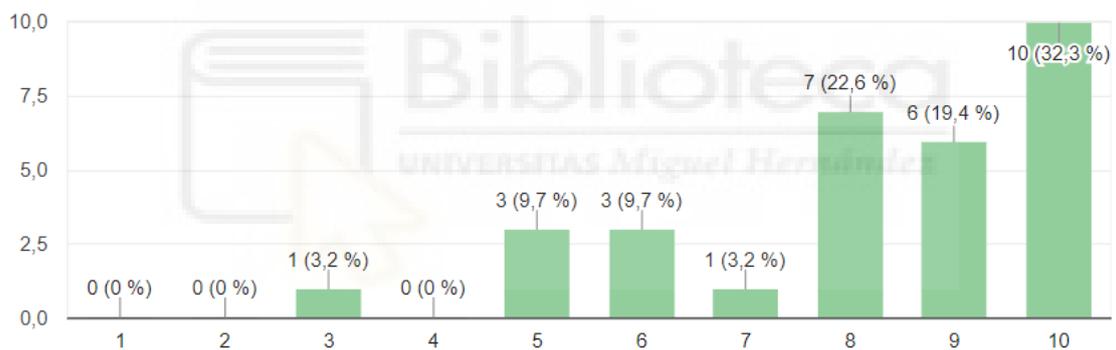
Los resultados están adjuntos en el **Anexo 1** de este trabajo. Comenzaremos haciendo referencia al primer bloque sobre la evaluación de rendimiento. De los sujetos encuestados a un **58,1% no se le evalúa a través de ningún mecanismo de evaluación**, mientras que un 32,3% si se le evalúa y el 9,7% restante lo desconoce. En cuanto *al grado*

de satisfacción con el mecanismo actual de evaluación, un 54,5% lo valora como poco satisfactorio, un 27,3% nada satisfactorio y un 18,2% bastante satisfactorio.

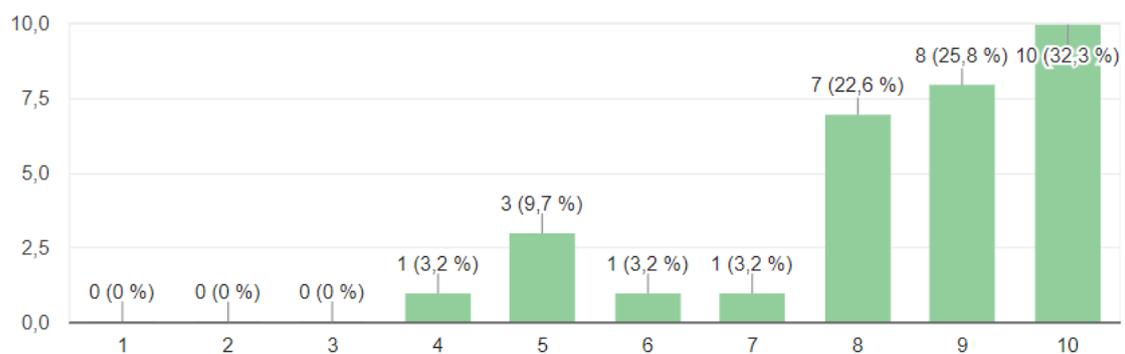


En los siguientes ítems se pregunta sobre las finalidades que podría tener un buen sistema de evaluación, y que lo puntúen en una escala de valoración de uno a diez, siendo uno nada relevante y diez muy relevante.

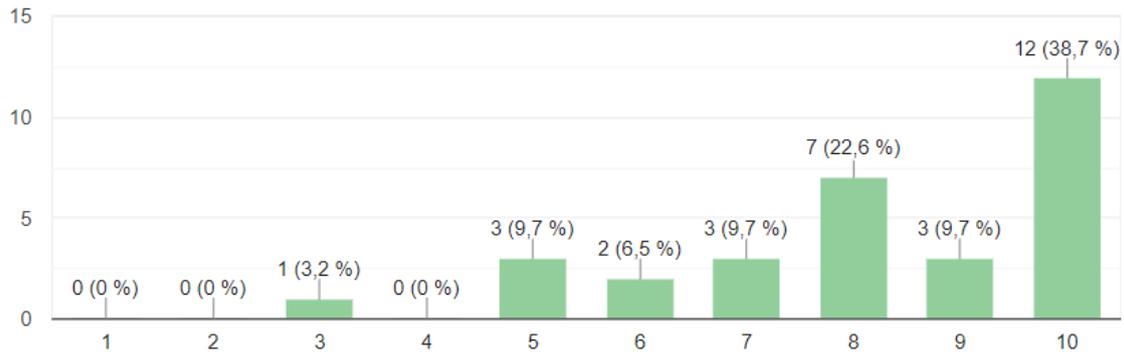
Sobre *controlar los incumplimientos y las malas conductas de los empleados* un 32,3% lo valora con una puntuación muy relevante, y un 22,6% y 19,4% bastante relevante, el resto lo considera normal en una puntuación de entre cinco y seis.



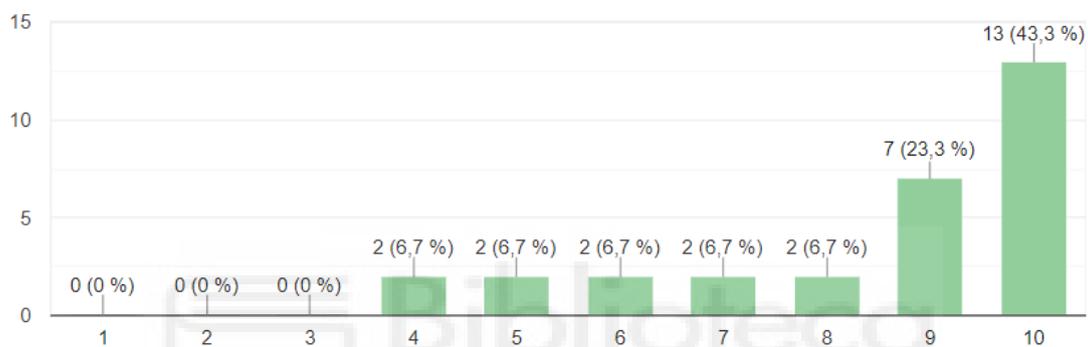
Detectar las posibilidades de mejora que tiene cada empleado un 32,3%, 25,8% y 22,6% es valorado con diez, nueve y ocho respectivamente, el resto se posiciona entre cinco y siete.



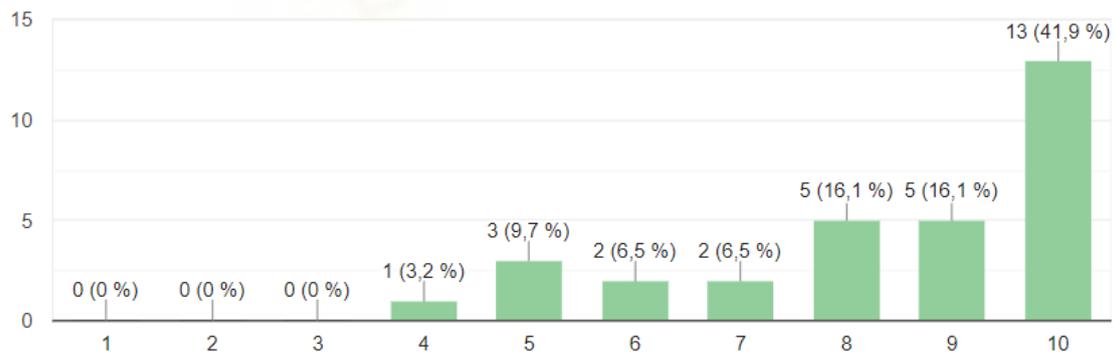
Identificar aquellos empleados que no cumplen con lo que se espera de ellos un 38,7% lo valora como muy relevante, un 3,7% poco relevante y un 9,7% lo puntúa como normal.



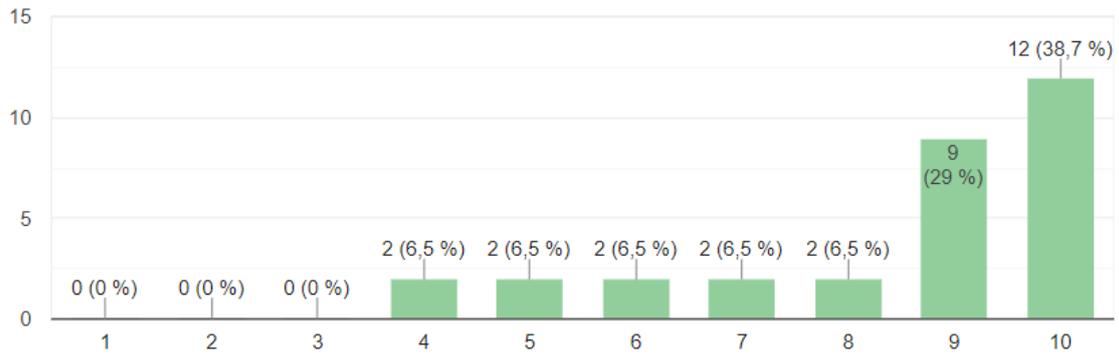
Referente a *identificar aquellos empleados que alcancen la excelencia* un 43,3% lo puntúa como muy relevante junto con un 23,3% con nueve puntos, el resto se reparte entre cuatro y ocho puntos.



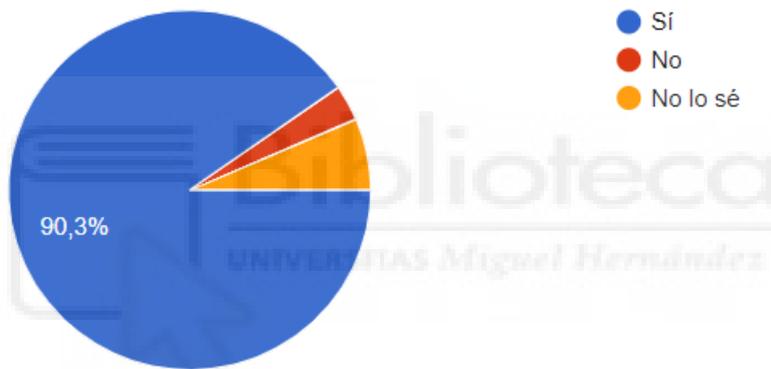
Que el empleado sepa que se le valora por lo que realmente hace un 41,9% lo valora como y relevante junto con un 16,1% con una puntuación de ocho y nueve.



Sobre detectar carencias organizativas o técnicas un 38,7% y un 29% lo puntúan con diez y nueve respectivamente, el resto lo puntúa con un 6,5% entre cuatro y ocho puntos.



En la pregunta número cuatro del cuestionario se les pregunta a los trabajadores *si creen que una evaluación de rendimiento puede mejorar la eficiencia en la organización* a lo que el **90,3%** ha respondido que sí, un 3,2% que ha contestado que no y un 6,5% lo desconoce.



En la pregunta número cinco se pregunta *qué aspectos le gustaría que le evaluaran en sus funciones* a lo que el 41,9% ha contestado que le gustaría el alcance por objetivos seguido de un 38,7% que ha contestado en responsabilidad, trabajo en equipo y en todas las anteriores, el resto es para un 29% en nivel de alcance y finalmente un 6,5% en liderazgo.

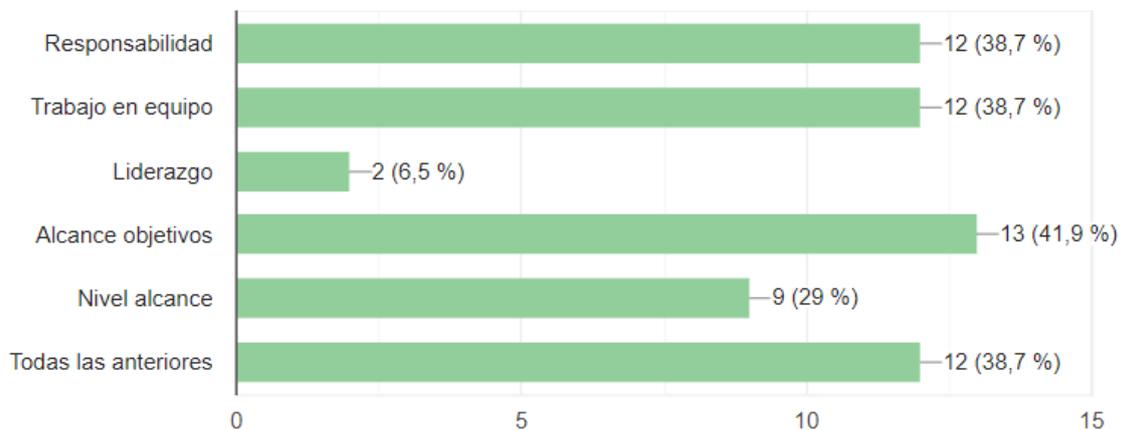
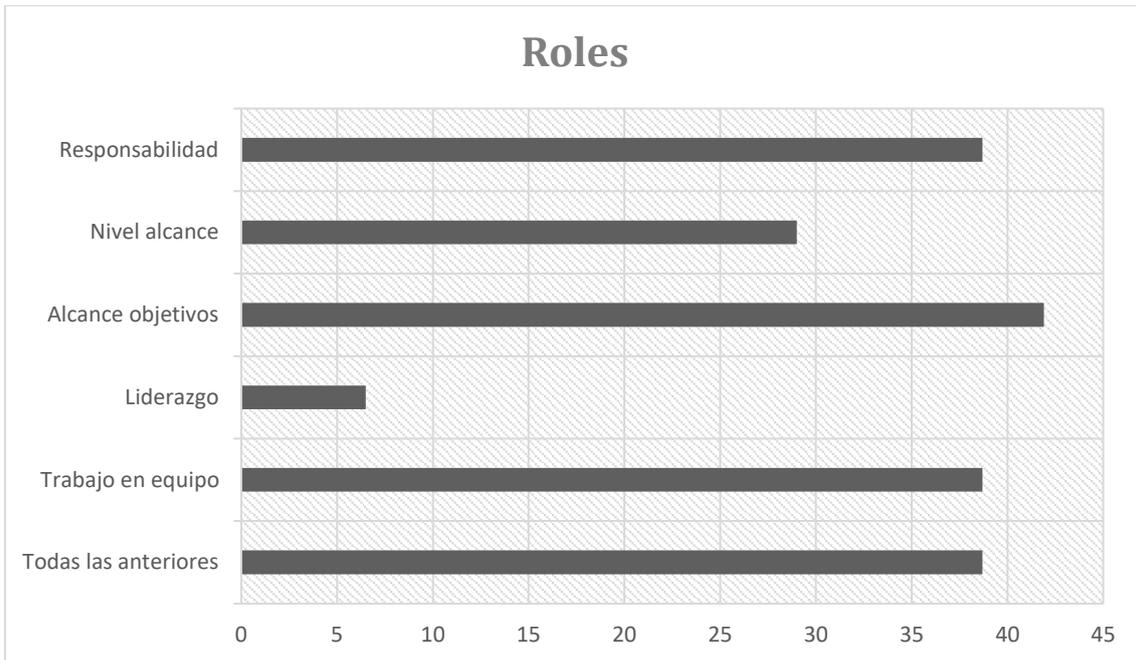
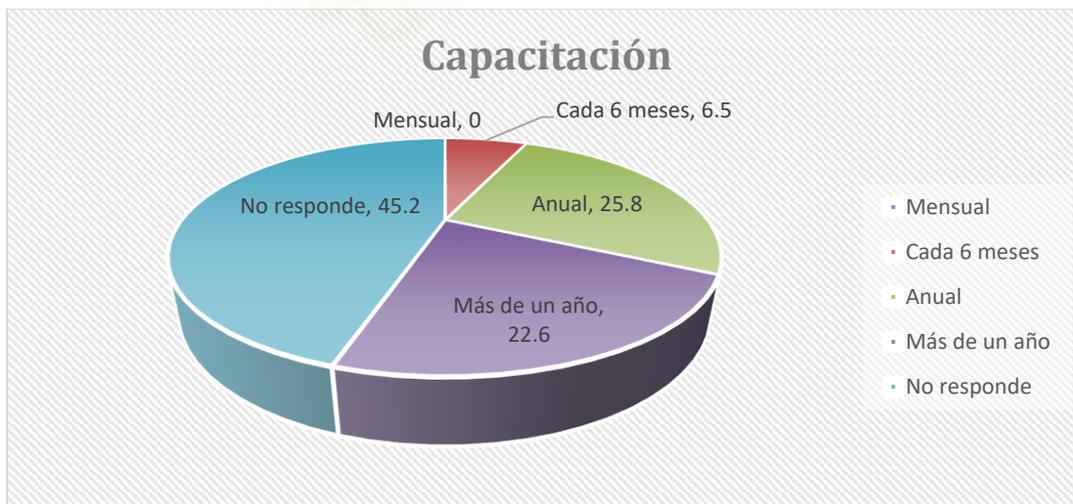


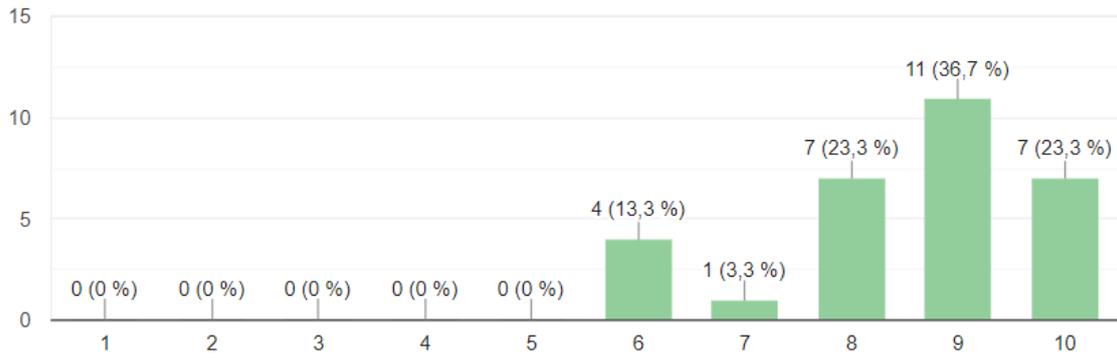
Tabla 3. Roles

En la siguiente pregunta *cada cuanto tiempo ha recibido capacitación por parte de la organización* un 45,2% prefiere no responder sobre esta cuestión, un 25,8% la recibe anualmente, el 22,6% la recibe más de un año, un 6,5% cada seis meses y nadie valora la opción de mensual.

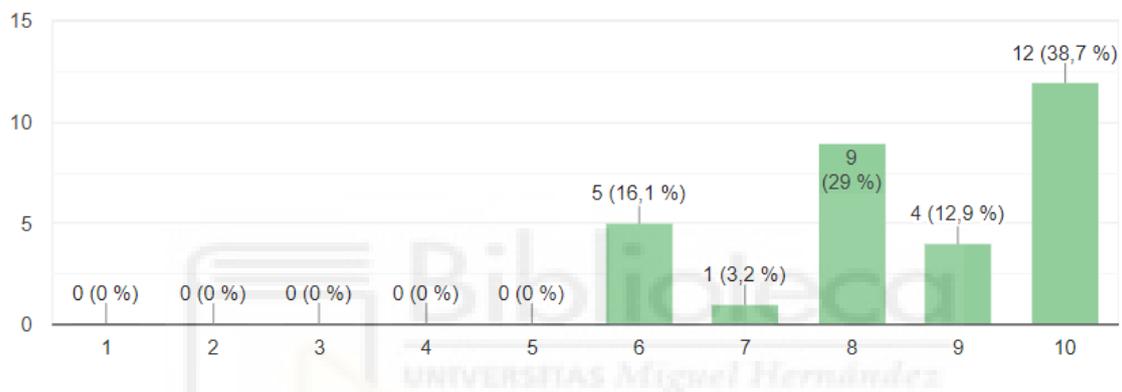
Tabla 4. Capacitación

En la tercera parte del bloque referente a la productividad se quiere ir un poco más allá de la normativa y se les pide a los sujetos *que creen que debería de medir un sistema de evaluación que pretenda medir la productividad de los empleados públicos*.

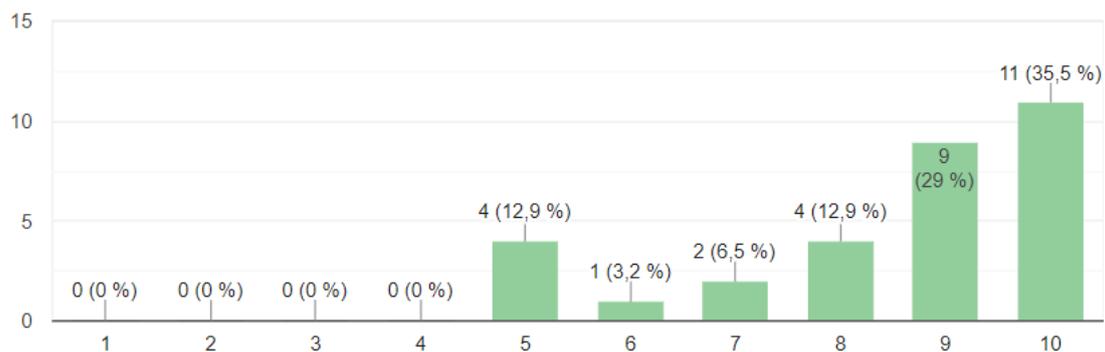
El cumplimiento de las obligaciones en materia de jornada y horarios es valorado con una puntuación de nueve puntos un 36,7% mientras que un 23,3% lo puntúan con diez y ocho puntos respectivamente.



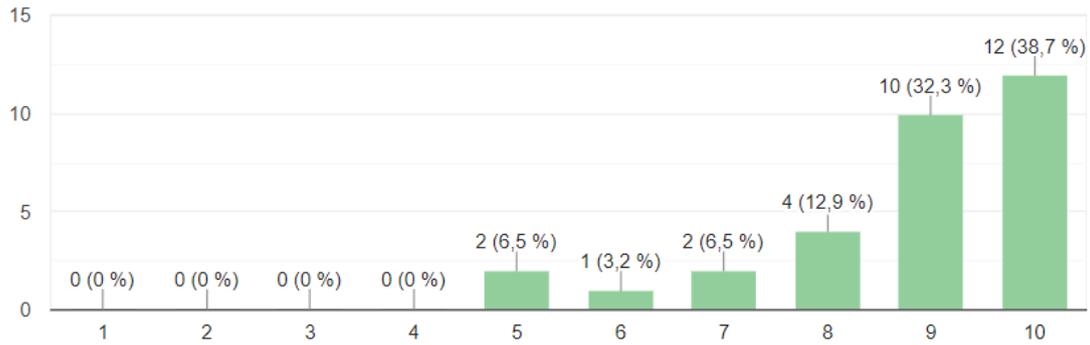
El tiempo que un empleado esté efectivamente trabajando con un 38,7% tiene una valoración muy relevante de diez puntos, un 29% lo califica como bastante relevante con ocho puntos y el resto entre seis y siete puntos.



Sobre *La actitud que demuestra cuando se está en el trabajo* tiene un 35,5% de puntuación con diez puntos un 29% con nueve puntos, un 12,9% con ocho puntos y otro con cinco puntos valorado como normal.

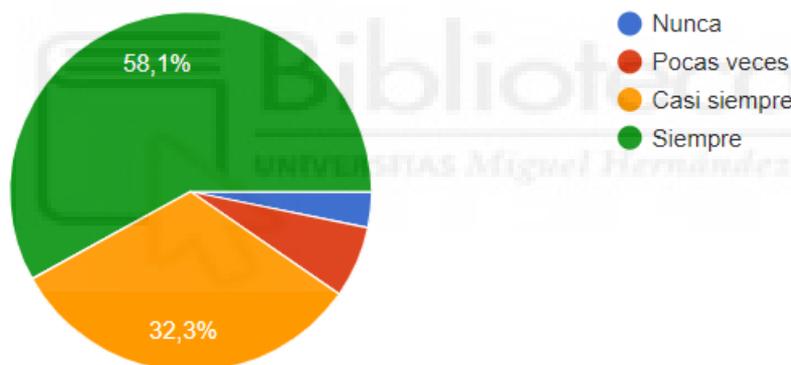


Sobre *los objetivos que alcanza* un 38,7% y un 32,3% son valorados con diez y nueve puntos respectivamente como muy relevantes, el resto se reparten entre cinco y ocho puntos.

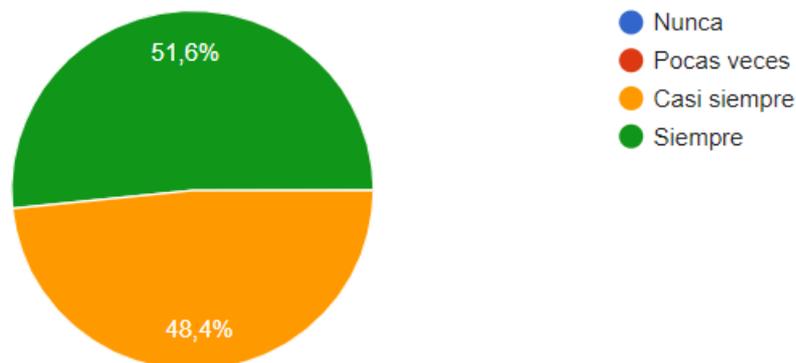


Cambiando de sistema de puntuación y siguiendo dentro del tercer bloque relacionado con la productividad que realizan varias preguntas con los ítems; nunca, pocas veces, casi siempre y siempre.

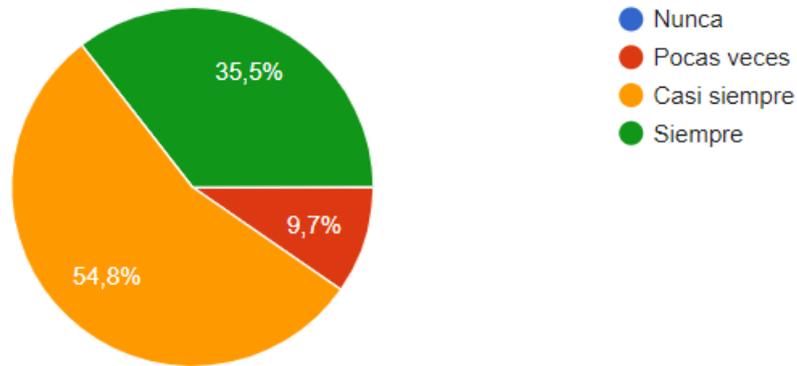
Cuando se le pregunta *si fomenta el trabajo en equipo y la participación, da confianza al equipo y reconoce sus méritos* un 58,1% dice que siempre, un 32,3% casi siempre, un 6,5% pocas veces y un 3,2% nunca.



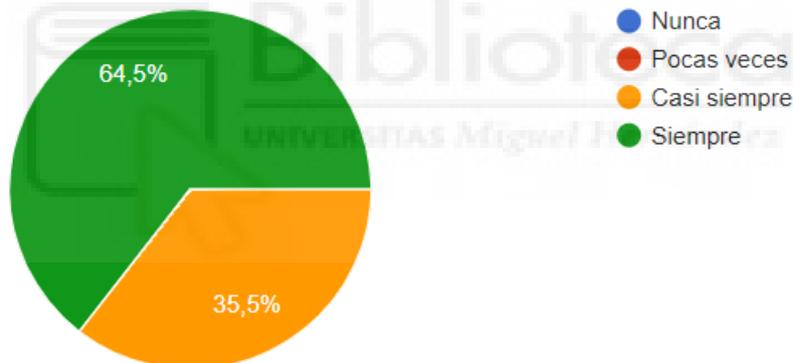
Preguntando *si procura que la información fluya entre el equipo y que exista comunicación ante cualquier cambio* un 51,6% ha contestado que siempre y un 48,4% casi siempre.



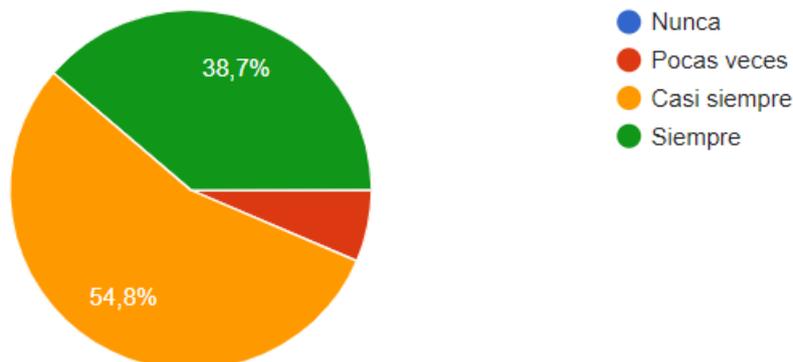
Hace uso de los recursos que dispone la Administración con un criterio de máxima eficiencia, empleando los recursos disponibles un 35,5% ha contestado que siempre, un 54,8% casi siempre y un 9,7% pocas veces ha uso de esos recursos.



A la pregunta de si trabaja con el objetivo de dar la máxima calidad en todas las actividades y la óptima satisfacción a los usuarios un 64,5% ha contestado que siempre y un 35,5% casi siempre lo hace para ello.

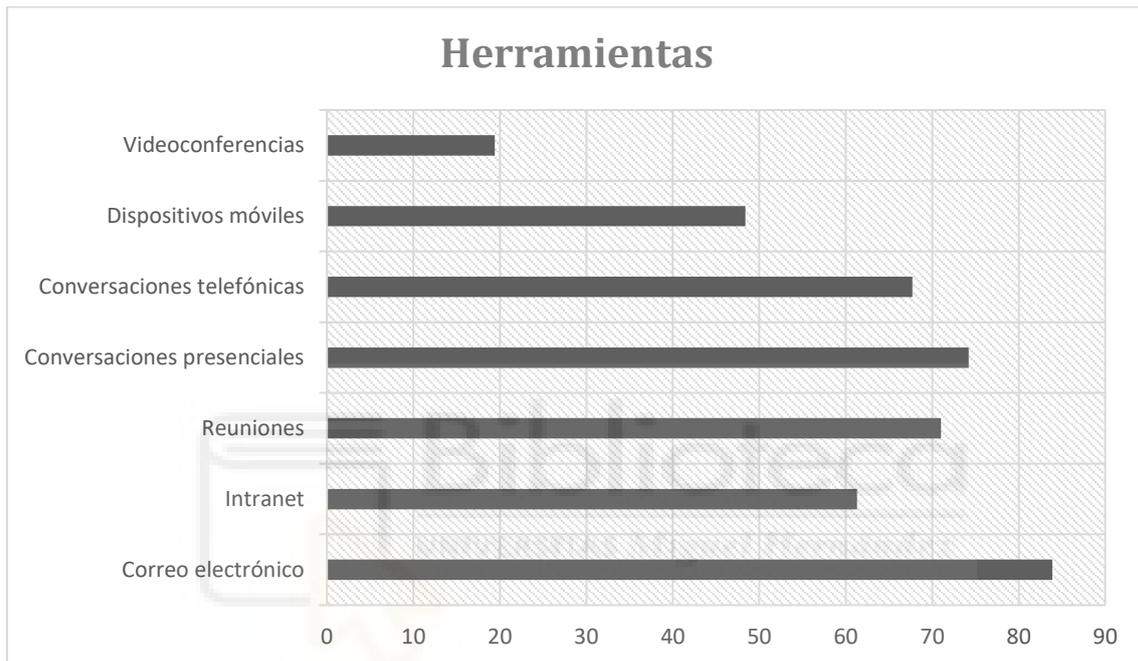


Me adapto con rapidez y eficacia a las innovaciones organizativas y tecnológicas que se producen en el entorno laboral un 38,7% ha contestado que siempre, un 54,8% casi siempre y un 6,5% dice que pocas veces se adapta.

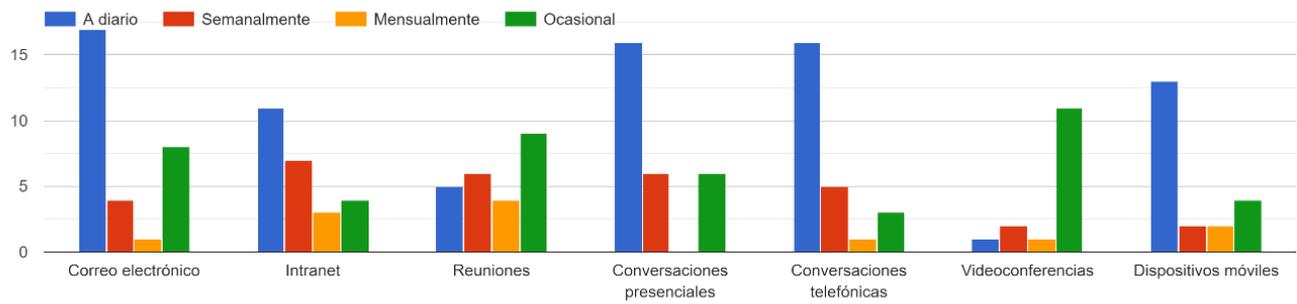


Pasamos ya al último y cuarto bloque que trata sobre la comunicación. En este bloque se pregunta cuáles son las herramientas que se utilizan en su día a día de trabajo y con qué frecuencia hacen uso de estas. A continuación, en la Tabla 5 se pueden ver los porcentajes de utilidad que dan los usuarios a estas herramientas, el mayor porcentaje con un 83,9% sería para el correo electrónico, después con un 74,2% las conversaciones presenciales, seguido de un 71% con las reuniones. Con un 67,7% hacen uso de conversaciones telefónicas y con un 61,3% hacen uso de la intranet del propio hospital.

Tabla 5. Herramientas de comunicación



En esta ocasión valoraremos los resultados por puntos según los votos de los encuestados, es decir, según lo que hayan escogido los trabajadores. La frecuencia con la que los trabajadores hacen uso de las herramientas en su día a día en la organización cambia según cual sea, por ejemplo, la vemos en este caso con el *correo electrónico* que tiene una frecuencia diaria de 17 puntos mientras que un 8 lo hace ocasionalmente y un 4 y 1 lo usan semanalmente y mensual respectivamente. Con el uso de la *intranet* para una frecuencia diaria tiene una puntuación de 11 puntos, semanalmente recibe 7 puntos, un uso mensual 3 puntos y finalmente ocasional 4 puntos. Referente a las *reuniones* con una frecuencia diaria recibe una baja puntuación de 5, semanalmente una puntuación de 6, reuniones 4 puntos y finalmente recibe una puntuación de 9 puntos de forma ocasional. Las *conversaciones presenciales* tienen una puntuación de 16 en una frecuencia diaria, semanalmente 6 puntos y ocasionalmente 6 puntos, en este caso no hay puntuación mensual. Para las *videoconferencias* reciben una baja puntuación, de 1 punto diario, dos puntos de manera semanal, 1 punto mensual y finalmente 11 puntos de forma ocasional. Y para finalizar los *dispositivos móviles* reciben una puntuación diaria de 13 puntos mientras que 2 puntos son semanales, 2 también son mensualmente, y para finalizar recibe una puntuación de 4 puntos de forma ocasional.

Tabla 6. Frecuencia de uso

CONCLUSIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado trataba de conocer la efectividad y el grado de implantación de las evaluaciones de rendimiento en la Administración Pública, más concretamente en el área de consultas externas del hospital general de Elche en base a lo establecido en el artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público, el cual contiene dicha herramienta. Como se ha podido comprobar en el estudio el 58,1% de los empleados no reciben ningún mecanismo de evaluación y el resto sí que lo reciben, esto quiere decir que según el área donde se trabaje es susceptible de que pueda disminuir la calidad del empleo, también resultados negativos en cuanto a productividad ya que al día hay un número concreto de pacientes en el que hay que atender en una determinada hora y hacerlo más eficiente. Además, tampoco sabemos si el personal en este caso realiza correctamente sus funciones, en cuanto a uso de herramientas, trabajo en equipo, comunicación entre empleados y pacientes, y si alcanzan los objetivos marcados. Como hemos los trabajadores no están nada satisfechos con dicho mecanismo de evaluación por lo que ello puede afectar a la productividad y calidad de atención a los pacientes. Un dato para tener en cuenta como hemos visto es que el 90% de los empleados del mismo hospital ven con buenos ojos implantar un mecanismo de evaluación.

Hemos observado todas las ventajas de los mecanismos de evaluación y de los métodos que suponen para una organización el hecho de implementar este tipo de herramientas, en este caso en la Administración Pública aumentando su productividad o eficiencia, y en facilitando al ciudadano un mejor servicio, y de la mayor calidad posible. Plantearse seriamente la evaluación y gestión del rendimiento laboral en las administraciones públicas supone, invertir en el desarrollo de capacidades organizativas y personales, mejorar la calidad de la función de dirigir y cambiar, en algunos aspectos fundamentales, la forma en que se desarrolla la relación entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas. El 32,3% como hemos visto está descontento con el sistema de evaluación actual y enlazándolo con la pregunta de si reciben capacitación más del 45% no ha querido responder por lo que se podría solucionar una evaluación integral ya que un alto porcentaje de trabajadores no está contento con el sistema que se le evalúa y así evaluar al resto para conseguir el propósito de la evaluación. Es ideal instaurar una evaluación integral por ejemplo ya que cuando se pregunta a los trabajadores si se adaptan con rapidez y eficacia a las innovaciones organizativas y tecnológicas un 38,7% únicamente ha contestado que siempre por lo que con este sistema se pueden detectar quienes tienen más dificultad para corregirlo y así tener más productividad.

Como aportación a este trabajo implantaría un sistema de evaluación de 360° o evaluación integral como periodo de prueba piloto únicamente en el área de consultas externas, que es el área del hospital donde más movimientos de pacientes, gestión y trabajadores hay. Como hemos comentado en este trabajo no es fácil y hay algunas de ventajas como el tiempo, pero implantando un sistema de intranet de evaluación para el cuestionario puede agilizar el proceso y obtener de manera más directa y eliminar sesgos. Para los trabajadores esto debe entenderse como algo constructivo y positivo para la organización y sin olvidar lo más importante, un sistema de alcance de objetivos. Esto debe llevarse a cabo de una función descentralizada como hemos visto, a través de un consultor externo que tenga objetividad. Este proyecto tendría éxito si la socialización en el proceso es efectiva, la puesta en marcha y una validación del periodo de prueba además de la

participación de todos los trabajadores. Esto hará que se alcancen los objetivos establecidos y que mejore el rendimiento, la productividad y la comunicación para alcanzar la excelencia.

En definitiva, la Administración Pública debería llevar a cabo una reforma profunda del sistema de los mecanismos de evaluaciones actuales, que, según hemos podido comprobar en estudios de algunos autores, es inexistente. Tanto el grado de implantación en nuestra administración, como su efectividad son bajos o inexistentes, siendo en su mayoría experiencias piloto sin repercusión alguna, lo que provoca aún más descontento entre el personal funcionariado. Hemos comprobado que se puede hacer, pero no es nada fácil por el volumen y los problemas que hemos visto, pero existen métodos para ello, y que, si existe voluntad política, se podrían llevar a cabo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., Ryan, G., & Joo, H. (2011). *Why we hate performance Management and why*.
- Blanco, C. (1995).
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). *Consequences of the Performance Appraisal*.
- Carroll, & Schneir. (1982).
- Chievenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*.
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J., Molina, H., & Conca, F. (1999). *Public administration*.
- Cogburn, J., & Hays, S. (2003). *Public Administration Quarterly*.
- Cortés Carreres, J., & Gonzalo Muñoz, J. (2009). *La Evaluación y la Gestión del Rendimiento en el contexto de la Administración*.
- De La Calle, M., & Ortiz, M. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos*.
- Delgado Morales, J. (1995). *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas*.
- Dolan, S., Shuler, R., & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Generalitat de Catalunya. (2005).
- Gomez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*.
- Gowing, M., & Lindholm, M. (2001). *Human resources management in the public sector*.
- Leal, A. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid.
- Longo, F. (2006). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*.
- Martin, D., & Bartol, K. (1998). *Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness*.
- Ministerio de Administraciones Públicas. (2005).
- Muñiz, M., & Lovell, K. (2003). *Eficiencia y productividad en el sector público*.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal*.
- OCDE. (2005).
- Ovejero, A. (2010). *Psicología Social*.
- Pain, A. (1996). *Capacitación laboral*.
- Pardinas, F. (1993). *Metodología y técnicas de investigación*.

Pastora Calle, V. (2011). La evaluación de desempeño en el estatuto básico del empleado público.

Perez, O. (2015). *¿Qué es la evaluación 360º y qué beneficios aporta?*

Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid.

Rodríguez Fernández, A. (1995). *El problema de los recursos humanos en la Administración Pública*.

Valle, M. y. (2001).

Zerilli, A. (1973). *Valoración del personal*.



ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO

Mi nombre es David Asencio Roca y estoy realizando el trabajo de fin de grado en el grado de Relaciones laborales y Recursos humanos, en la Universidad Miguel Hernández.

OBJETIVO: El presente instrumento tiene como finalidad conocer y explorar el estado de las políticas de personal referidas a la gestión, rendimiento y desarrollo de RRHH en la Administración Pública orientada a la sanidad.

Por favor, responda en el ítem que usted considere adecuado.

BLOQUE I DATOS PERSONALES

DATOS INFORMATIVOS:				
1. GÉNERO	<input type="checkbox"/>	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	FEMENINO
2. EDAD	<input type="checkbox"/>	MENOS DE 29 AÑOS	<input type="checkbox"/>	ENTRE 30 Y 39
	<input type="checkbox"/>	ENTRE 40 Y 49	<input type="checkbox"/>	ENTRE 50 Y 55
	<input type="checkbox"/>	MÁS DE 55		
3. NIVEL DE ESTUDIOS	<input type="checkbox"/>	SECUNDARIO	<input type="checkbox"/>	FP
	<input type="checkbox"/>	UNIVERSITARIO		

BLOQUE II EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO

1. Actualmente en su administración, ¿existe algún tipo de mecanismo formal que evalúe la actividad de los empleados?

SÍ NO NO LO SÉ

2. Si ha contestado que sí a la pregunta 1, valore su grado de satisfacción con el mecanismo actual:

NADA POCO BASTANTE MUY

3. De las siguientes finalidades que podría tener un sistema de evaluación, puntúe las que le proponemos:

(Elija un valor de 1 a 10; donde 1 es que considera que no es una finalidad relevante y 10 que es muy relevante).

- Controlar los incumplimientos y las malas conductas de los empleados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Detectar las posibilidades de mejora que tiene cada empleado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Identificar aquellos empleados que no cumplen con lo que se espera de ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Identificar aquellos empleados que alcancen la excelencia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Que el empleado sepa que se le valora por lo que realmente hace.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Detectar carencias organizativas o técnicas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. En su opinión, ¿Cree que una evaluación puede mejorar la eficiencia en la organización?

- SI NO NO LO SÉ

5. ¿Qué aspecto le gusta que le evaluarán en sus funciones?

- RESPONSABILIDAD TRABAJO EN EQUIPO LIDERAZGO
 ALCANCE OBJETIVOS NIVEL AVANCE TODAS LAS ANTERIORES

6. Si ha recibido capacitación por parte de la organización, ¿Cada cuánto tiempo la recibe?

- MENSUAL CADA 6 MESES ANUAL
 MÁS DE 1 AÑO NO RESPONDE

BLOQUE III PRODUCTIVIDAD

7. Más allá de lo que dice la normativa, según su opinión, ¿qué debería de evaluar un sistema que pretendiese medir la productividad de los empleados públicos?

(Elija un valor de 1 a 10; donde 1 es que considera que no es una finalidad relevante y 10 que es muy relevante).

- El cumplimiento de las obligaciones (especialmente en materia de jornada y horarios) que tiene como trabajador.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- El tiempo que el empleado está efectivamente trabajando.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- La actitud que demuestra cuando está en el trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Los objetivos que alcanza.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- El tiempo que el empleado está efectivamente trabajando.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- La actitud que demuestra cuando está en el trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Fomento el trabajo en equipo y la participación, doy confianza al equipo y reconozco sus méritos.

- NUNCA POCAS VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

9. Procuro que la información fluya entre el equipo y que exista comunicación ante cualquier cambio.

- NUNCA POCAS VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

10. Hago uso de los recursos que dispone la Administración con un criterio de máxima eficiencia, empleando los recursos disponibles.

- NUNCA POCAS VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

11. Trabajo con el objetivo de dar la máxima calidad en todas las actividades y la óptima satisfacción de los usuarios.

- NUNCA POCAS VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

12. Me adapto con rapidez y eficacia a las innovaciones organizativas y tecnológicas que se producen en el entorno laboral.

- NUNCA POCAS VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

BLOQUE IV COMUNICACIÓN

13. Uso de las herramientas de comunicación (Marque las que considere adecuadas)

- Correo electrónico

- Intranet

- Reuniones
- Conversaciones presenciales
- Conversaciones telefónicas
- Videoconferencias
- Dispositivos móviles

14. De las anteriores marcadas con qué frecuencia utiliza cada una de ellas

Correo electrónico

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

Intranet

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

Reuniones

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

Conversaciones presenciales

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

Conversaciones telefónicas

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

Videoconferencias

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

Dispositivos móviles

- A diario Semanalmente Mensualmente Ocasional

15. ¿Consideras que la comunicación entre los miembros de tu unidad es fluida?

- NUNCA POCAS VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE