

El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco

MIKEL GORRITI BONTIGUI
FERNANDO TOÑA GÜENAGA
Dirección de Función Pública
Gobierno Vasco

Recibido: Febrero 2006
Aceptado: Marzo 2006

Resumen

Se presenta el nuevo modelo de Organización y Recursos Humanos de la Administración General de Euskadi. Este ha surgido como consecuencia de los *Análisis Funcionales*, metodología que permitió racionalizar la estructura pasando de 1.515 puestos a 176 *puestos tipo*. La diferenciación entre función y tarea y como consecuencia, entre trabajo y trabajador, necesaria para dicha intervención, introdujo prácticas de Recursos Humanos para adecuar personas a puestos. Ello dio lugar al nuevo modelo y a la necesidad de re-diseñar los procesos y herramientas referidas a: organización, valoración, análisis de puestos, selección, formación, carrera, evaluación de desempeño y procesos de personal.

Palabras clave: organización, recursos humanos, valoración, análisis de puestos, carrera, formación, selección y evaluación de desempeño.

1. Antecedentes

Es conciencia general que acometer un proceso de modernización organizativa de la Administración, cualquiera que esta sea, pasa por intentar identificar y determinar de modo objetivo las fronteras de sus puestos. Esta conciencia no es exclusiva de las administraciones, es más, ellas, por desgracia, suelen ser excepciones en este tipo de acciones. Las propias dinámicas competitivas y de calidad de las economías de mercado, hacen este tipo de intervenciones ineludibles en organizaciones no públicas y son cada vez más exigidas en organizaciones públicas, al sumarse estas a parecidos criterios de éxito. La utilización de modelos, métodos y herramientas como las que aquí se van a exponer son necesarias en cualquier intervención que busque la productividad, la eficacia, y la buena gestión de sus recursos (Mitchell, Phalen & Hand, 1992).

La dispersión organizativa, es decir, la falta de ajuste en la estructura (De la Fuente y col. 1997), ha sido una realidad obvia de los puestos de la Administración General de la Co-

munidad Autónoma de Euskadi. Tal hecho exigía un proceso de racionalización de su estructura, coherente con el Plan de Modernización con el que el Gobierno Vasco se dotó. De la necesidad de solventar dicha dispersión nacieron los Análisis Funcionales (AAFF)

1.1. Los Análisis Funcionales

En un primer momento y coherente con las funciones asignadas a la Oficina para la Modernización Administrativa, se detectaron desajustes entre puestos de trabajo en lo referente a sus funciones, niveles retributivos, pertenencia a diferentes grupos y cuerpos, denominaciones heterogéneas, así como una dispersión aparentemente excesiva de los mismos. De esta constatación surgió la necesidad de abordar con detenimiento el análisis funcional de los puestos incluidos en las relaciones de puestos de trabajo.

Estos desajustes parecían obedecer más a procesos y modificaciones históricas realizadas a lo largo de la evolución de la Administración General que a justificaciones razonables directamente relacionadas con las exigencias del trabajo a desarrollar y que aseguraran un adecuado funcionamiento de la Administración. Fruto de estas reflexiones se elaboró, en primer lugar, el proyecto referido a los puestos pertenecientes a los Grupos C y D (Administrativos y Auxiliares) (OMA, 1998), cuyas conclusiones fueron presentadas y aprobadas por la Comisión Delegada para Asuntos Económicos (CDAE) (órgano delegado del Consejo de Gobierno del Gobierno Vasco) el 16 de octubre de 1997. Como continuación de ese primer trabajo se realizó el proyecto de Análisis Funcional de los Grupos A y B (Gorriti, 2003), cuyos resultados se aprobaron por dicha Comisión el 20 de enero de 2001. Posteriormente para concluir con todos los puestos se acometió el trabajo referido al Grupo E (Subalternos).

Desde un punto de vista metodológico el mejor exponente del trabajo realizado es el Análisis Funcional de los Técnicos Superiores y Medios (Grupos A y B). Como novedad metodológica respecto de su antecesor: Análisis Funcional de los Grupos C y D, se optó por descomponer los enunciados de función en: Verbo, Objeto y Ámbito y taxonomizarlos de manera que permitiera acometer la homogeneización desde estos componentes. Mediante esta metodología, los 10.027 enunciados originales de actividad recopilados de las descripciones de trabajo que obraban en poder de la Dirección de Función Pública, se homogeneizaron en 788 funciones tipo. Así, cada puesto quedó definido en relación a dichas funciones tipificadas. La matriz resultante se sometió a un Análisis de Clusters (A.C.) que permitió conocer cómo se parecían o diferenciaban los puestos y cómo se relacionaban entre sí. Se utilizó el Algoritmo de Clasificación Ascendente Jerárquico: RECIP. Como resultado de este A.C. los 1.003 puestos originales quedaron asimilados a 155 puestos homogéneos que fueron aprobados por la Comisión Delegada de Asuntos Económicos, el 20/12/01.

Seguidamente se exponen, de forma resumida, los hitos más importantes como contenidos aprobados por la CDAE y el Consejo de Gobierno.

Tabla 1

Fecha	Contenido Aprobado
16/10/97	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los resultados de los Análisis Funcionales de los Grupo C y D
20/12/01	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los resultados de los Análisis Funcionales de los Grupos A y B • Elaboración del Plan de Implantación
09/05/02	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del Plan de Implantación • Elaboración de los Análisis Funcionales del Grupo E
04/05/05	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los cuatro Decretos por parte del Consejo de Gobierno Vasco
25/10/05	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del Decreto de Valoración

1.2. El plan de Implantación

Las conclusiones obtenidas de los AAFF obligaron a establecer un plan de actuación que permitiera incorporar, en el actuar de la Administración, las medidas que, desde un punto de vista técnico-científico, se consideraron imprescindibles para afrontar los problemas detectados. El citado plan debía determinar, además de los instrumentos a desarrollar, el orden de prioridad entre ellos, a sabiendas de la dificultad de abordar todas las medidas desde el primer momento.

En este sentido, los instrumentos a desarrollar se agruparon en varios ámbitos:

- El puesto de trabajo y sus posibles agrupamientos.
- Las retribuciones complementarias de los puestos vinculadas a las responsabilidades asumidas y a las características de los procesos a desarrollar.
- La carrera profesional y la formación como elementos básicos para la calidad del servicio y el desarrollo personal y profesional.
- La selección de personal y la provisión de los puestos en base a la adecuación de las personas a los puestos.
- El análisis organizativo y las características de la organización.
- El análisis de las cargas de trabajo.
- La evaluación del desempeño.

Todos los elementos citados deben incorporarse como herramientas del nuevo modelo de RRHH y alcanzar un grado de desarrollo e implantación que, en su conjunto, permitan la evaluación de la prestación de los servicios públicos y la planificación y gestión de los recursos humanos en la Administración Pública.

En una primera fase de implantación se ha desarrollado, prioritariamente, las herramientas dirigidas a la definición de los puestos de trabajo y a la determinación de sus retribuciones complementarias por considerarlos como pilares básicos en los que se apoyan una

parte fundamental del resto de las actuaciones cuya materialización se desarrolla a un ritmo diferente.

2. Evolución al nuevo modelo de organización y RRHH

2.1. La construcción jurídica del nuevo modelo

Desde el punto de vista jurídico, la primera cuestión a resolver en relación con los AAFF, consistió en determinar su encaje en el sistema de distribución competencial. En segundo lugar, se trató de analizar en qué medida las cuestiones planteadas en el estudio podrían verse afectadas por la reserva material de ley en el ámbito de la Función pública. Resueltas estas cuestiones, fue preciso analizar el encaje de las medidas que se proponían en la Ley 6/1989, de 6 de julio, de Función Pública Vasca y la posibilidad de implementar las medidas propuestas a través de la potestad reglamentaria del Gobierno Vasco.

Tras riguroso análisis jurídico, se procedió a la elaboración de los borradores de decreto que se consideraron prioritarios: de Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT's), de Áreas Funcionales, de Retribuciones Complementarias, del Comité de Valoración de Puestos de Trabajo y del correspondiente Manual de Valoración.

2.2. La visión técnica del nuevo sistema

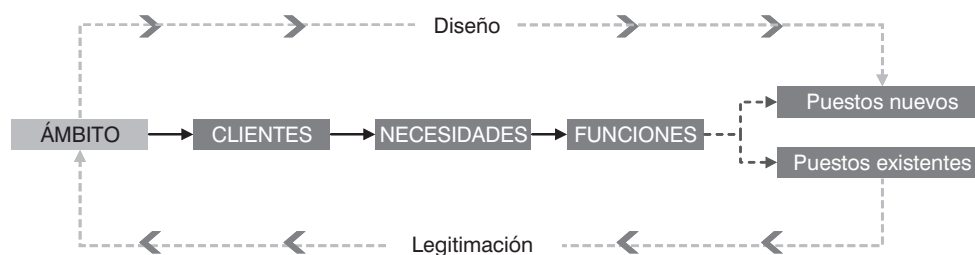
Todos los pasos que, como método, los AAFF obligaron a dar, solventaron la dispersión organizativa e hicieron reflexionar sobre qué es un puesto de trabajo. Esta reflexión dejó claro que había que concebir los puestos desde un punto de vista más general; como roles, más que como un conjunto acotado de tareas o procedimientos. Esta necesidad de elevar el concepto de puesto, de liberarlo de la contingencia excesivamente cambiante de la ejecución real y directa, llevó a la diferenciación entre la responsabilidad asumida (función) y la ejecución propiamente dicha (tarea), diferenciación lingüísticamente complicada pero conceptualmente clara.

Llegados a este punto surgió otra conciencia: las funciones son propias del puesto independientemente de la forma como ellas se satisfacen, de cómo se llevan a cabo. Las funciones, en tanto que responsabilidades, son estables y pueden ser satisfechas de distintas formas o mediante distintos procesos los cuales pueden variar por los contextos, la tecnología u otro tipo de contingencias, y también por sus ejecutores, por su experiencia, conocimiento, destreza o actitud. Según esto, la diferenciación función-tarea conlleva la diferenciación entre trabajo (a las que se refieren las funciones) y trabajador (a las que se refieren las tareas por ser ejecuciones reales hechas por alguien y observables). Esta diferenciación es el auténtico cambio, el que genera el nuevo modelo de Organización y Recursos Humanos de esta Administración.

Anteriormente a la conciencia descrita, el trabajo y el trabajador eran (y todavía son) una unidad que pensábamos junta, porque, en la realidad, no existen puestos que no sean hechos por alguien. Esto, que es verdad, no exige que función y tarea sean lo mismo. Es verdad que los puestos los hacen las personas, los desarrollan, los hacen crecer o menguar, mejorar o empeorar, pero también es verdad que las responsabilidades existen independientemente de quién y cómo se ejecuten. En el viejo modelo las características de las personas, su buen hacer o sus especificaciones conocidas, eran lo que previamente definía el puesto. Describir (y muchas veces valorar) los puestos de forma tan personalizada los hacía excesivamente vulnerables, bien fuese por razones del/la ocupante, de la tecnología (la entrada de la ofimática), etc.

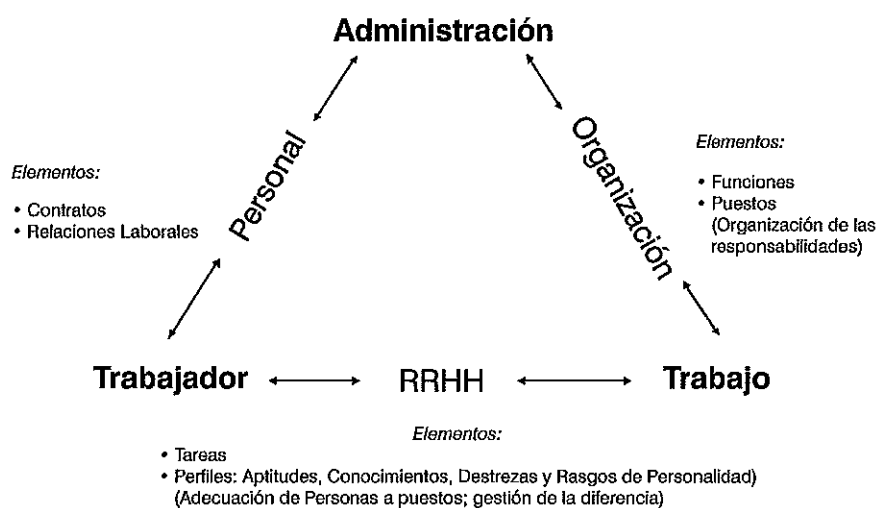
La función es el enunciado de un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un cliente (derechohabiente, Hintze, 2001) que lo es por alguna competencia legalmente asumida. En tanto que responsabilidad, compromete su obligación de «responder» ante ello. No puede haber tarea sin función, ni función sin cliente, ni cliente sin ámbito en el que se justifique, legalmente, su necesidad. Por tanto la diferenciación función-tarea también permite legitimar las funciones al relacionarlas directamente con un cliente.

Figura 1. Diseño y Legitimación de Funciones



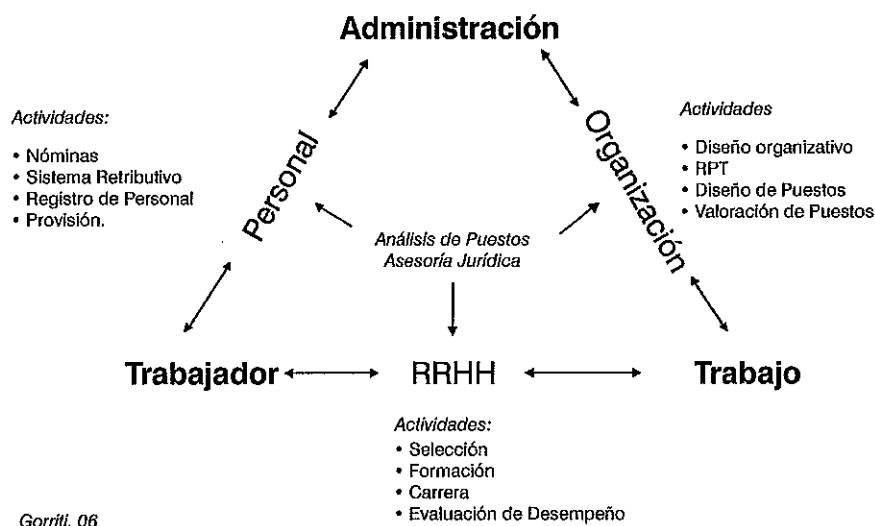
Esta conciencia también es un método para diseñar la Administración. Consistiría en responder a la siguiente secuencia de preguntas: ¿Cómo organizo lo que debo de hacer?, ¿Con quién lo hago?, ¿Qué relación establezco con quien lo hace? Todo esto implica la diferenciación de tres partes o elementos de un sistema interrelacionado donde, una vez diseñado, la intervención en cualquiera de ellos implica repercusiones en los demás. Estas partes son: Organización, Recursos Humanos y Personal. Y pueden considerarse los campos de actuación de la Función Pública en el nuevo modelo. Si todo lo dicho hasta ahora lo dibujáramos, sería más o menos así:

Figura 2. Elementos del Nuevo Modelo de Recursos Humanos



Este es el nuevo modelo de intervención de la Función Pública Vasca en el que sus tres campos de actuación implican profesionales con formaciones distintas y criterios de éxito distintos. La novedad radica en la irrupción de los recursos humanos, en las responsabilidades y tareas que la Función Pública asume para adecuar las personas a los puestos; en la gestión de la diferencia. Las otras dos no son nuevas, pero a la luz de esta nueva concepción asumen otras responsabilidades y retos, además de aclarar la índole de todas ellas. Esto inevitablemente ha implicado reflexión, diseño y adecuación de las herramientas existentes. Ubiquemos ahora estas herramientas en el nuevo modelo.

Figura 3. Herramientas en el Nuevo Modelo de Recursos Humanos



3. Herramientas del nuevo sistema

3.1. Decretos y Acuerdos aprobados por el Consejo de Gobierno

En consonancia con la previsión expuesta, las normas consideradas inicialmente necesarias para la implantación del estudio relativo a los puestos de trabajo se han concretado en:

- Decreto 77/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las áreas funcionales de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos (BOPVa, 2005).
- Decreto 78/2005, de 12 de abril, por el que regulan las relaciones de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos (BOPVb, 2005).
- Decreto 79/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las retribuciones complementarias de los puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos (BOPVc, 2005).
- Decreto 80/2005, de 12 de abril, por el que se crea el Comité de Valoración de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos (BOPVd, 2005).
- Acuerdo de Consejo de Gobierno de 25 de octubre de 2005, por el que se aprueba el procedimiento interno de tramitación de las propuestas de valoración de puestos de trabajo, el manual de valoración y la tabla de conversión de indicadores.

- Decreto 398/2005, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Acuerdo regulador de las condiciones de trabajo del personal funcionario al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos. (BOPVe, 2005)

En el Decreto 77/2005 se define el área funcional como una agrupación de puestos que requieren conocimientos y/o destrezas comunes. La finalidad perseguida con ello es mejorar el sistema de movilidad (evitar asignaciones inadecuadas de funcionarios a puestos de trabajo, optimizando la relación entre la capacidad del funcionario y las exigencias del puesto de trabajo), disminuir los períodos de aprendizaje a los nuevos puestos y mejorar los sistemas de provisión. En el anexo del Decreto se establecen las áreas funcionales en las que deben integrarse los puestos de trabajo de la Administración General.

En cuanto a las Relaciones de Puestos de Trabajo cabe recordar que, hasta la fecha, ni la legislación básica estatal ni la legislación de la Comunidad Autónoma vasca, contenían una definición del puesto de trabajo, pese a ser el eje sobre el que se estructura la función pública. En este sentido, el Borrador del Anteproyecto de Ley de Estatuto Básico del Empleado Público, actualmente en fase de discusión, incorpora una definición de puesto de trabajo que es coincidente con el planteamiento que se expone. Es el Decreto 78/2005 el que incorpora la definición de puesto de trabajo como unidad organizativa básica de estructuración de la función pública (ver apartado referido a organización en este documento) y el que constituye el instrumento jurídico necesario para la implantación de los AAFF ya que tal implantación requiere una nueva definición de todos los puestos de trabajo desde una perspectiva integral y la elaboración de las monografías de todos los puestos de trabajo conforme a los contenidos y metodología que se contiene en el citado Decreto y en la Orden de 21 de octubre de 2005 de la Consejera de Hacienda y Administración Pública que lo desarrolla (BOPV 2005). Otro aspecto importante de este Decreto es su Disposición Transitoria en la que se establece el procedimiento de transito de la vigente Relación de Puestos de Trabajo (RPT), a la resultante de la aplicación de los AAFF, en dicho proceso participan tanto los trabajadores afectados como las organizaciones sindicales.

La definición del puesto de trabajo (agrupación de funciones que, a su vez, se descompone en tareas) tiene su reflejo en el sistema retributivo que se regula en el Decreto 79/2005, de 12 de abril, y que se completa con el Acuerdo de Consejo de Gobierno sobre valoración de puestos de trabajo. Así, la agrupación de funciones similares permite diseñar puestos homogéneos a los que se atribuye un mismo nivel de Complemento de Destino. Y el análisis de las tareas más representativas de cada dotación permite la asignación de uno u otro Complemento Específico. Por otro lado, este decreto, incorpora la garantía retributiva de tal modo que, si como consecuencia de la aplicación del régimen retributivo establecido se produjera una minoración sobre las retribuciones fijas y periódicas que viniera percibiendo, quien fuera titular del puesto de trabajo tendrá derecho a un complemento personal y transitorio por la diferencia, en tanto no acceda a otro puesto. Esta garantía, inicialmente prevista para los funcionarios de carrera en tanto estuviesen ocupando el puesto de trabajo del que son titulares, se extiende en el Decreto 398/2005, regulador de condiciones de trabajo, a los funcionarios de carrera que estén ocupando un puesto en comisión de servicios o en adscripción provisio-

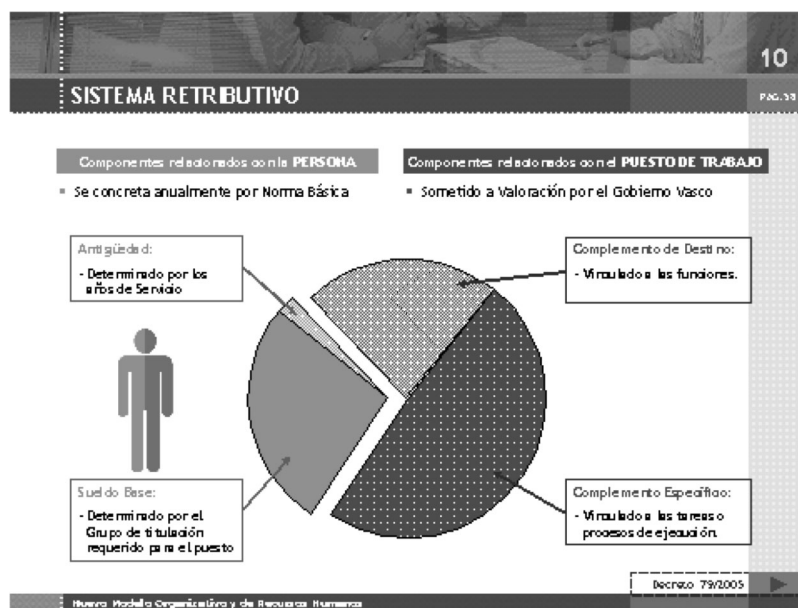
nal, en la medida que tal puesto sufra una minoración a consecuencia de la aplicación de los análisis funcionales.

Finalmente, el otro instrumento jurídico incorporado en esta primera fase de implantación de los análisis funcionales es el Comité de Valoración de los puestos de trabajo, aprobado mediante Decreto 807/2005. No es nuevo, ya que tal Comisión sustituye a la preexistente pero modifica su composición y le da mayor contenido técnico, si bien sigue manteniendo la paridad en su composición entre representantes de la Administración y representantes de los trabajadores.

3.2. El sistema de Retribuciones y Valoración de puestos de trabajo

El sistema de retribuciones de los funcionarios públicos es de naturaleza mixta. Tiene componentes relacionados con la persona y componentes relacionados con el puesto de trabajo.

Figura 4. Componentes del Sistema Retributivo



- Son componentes relacionados con la persona: el sueldo base y la antigüedad. Retribuyen la pertenencia a un grupo de titulación y los años de servicio. Se perciben independientemente del puesto que se ocupe.
- Son componentes relacionados con el puesto de trabajo: las retribuciones complementarias. El complemento de destino y el complemento específico.

Las actuaciones que se plantean están necesariamente relacionadas con las retribuciones complementarias. De hecho, el Decreto 79/2005 lleva por título *«por el que se regulan las retribuciones complementarias de los puestos de trabajo reservados a personal funcionario...»*. Finalmente, como dato, actualmente la importancia de los diferentes componentes del sueldo es la siguiente: el salario base representa el 28,5% del total de la retribución, el complemento de destino representa el 23% y el complemento específico el 48,5%.

- *La valoración de los puestos de trabajo*

Las herramientas con que se ha dotado la administración para la valoración de los puestos son:

- El Decreto 80/2005, de 12 de abril, por el que se crea el Comité de Valoración de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.
- El Acuerdo de Consejo de Gobierno de 25 de octubre de 2005, por el que se aprueba el procedimiento interno de tramitación de las propuestas de valoración de puestos de trabajo, el manual de valoración y la tabla de conversión de indicadores.

El objetivo perseguido con ello es la clasificación de los puestos de trabajo teniendo en cuenta las funciones atribuidas y las tareas que se ejecutan o pueden ejecutar en cada puesto. El criterio que preside la valoración es que se deben valorar de la misma manera los puestos de trabajo que son idénticos y de modo distinto los que son diferentes.

Tal y como se describe en la exposición de motivos de Decreto 79/2005, con la implantación de los AAFF se persigue terminar con un sistema retributivo en virtud del cual los puestos de trabajo que tienen atribuido en complemento de destino disponían todos ellos de igual complemento específico, pues tal sistema se ajusta mal al verdadero alcance de las retribuciones complementarias que deben estar conectadas con las condiciones concretas en que se desenvuelve la actividad de cada dotación.

Con la implantación de los AAFF, el complemento de destino está vinculado a las funciones; a las responsabilidades asumidas por cada puesto, y el complemento específico a las tareas o procesos que se ejecutan en cada dotación para satisfacer las funciones atribuidas. Según esto, cabe perfectamente que puestos con el mismo complemento de destino tengan distinto complemento específico. Es especialmente importante que las nuevas herramientas clarifiquen distintivamente los elementos que integran ambos complementos de manera que posibiliten su parametrización, y aplicación. En este sentido, los indicadores con los que se valoran las funciones (complemento de destino) son: Conocimientos, Iniciativa, Autonomía, Exigencia de dirección y Complejidad. Los que valoran las tareas (complemento específico) son: Especial Responsabilidad, Especial Dificultad Técnica y la Penosidad o Peligrosidad. Existen otros dos elementos de naturaleza distinta que forman parte del complemento específico: la Incompatibilidad y la Dedicación.

Para la materialización de su trabajo, el Comité de Valoración tiene en cuenta la siguiente información: las funciones asignadas a cada puesto tipo, el informe resultante del análisis de cada puesto/dotación y el análisis de las tareas más representativas de cada dotación. Se pretende que

el puesto no sea valorado por una circunstancia concreta o coyuntural sino que resulte un elemento comprensivo del conjunto de funciones atribuidas y tareas realizadas. En este sentido, la información que se facilita al Comité de Valoración no se limita a determinadas características valorables en cada factor, sino que incluye conceptos más coherentes relacionados con las funciones, tareas, conocimientos, destrezas y habilidades requeridas para su desempeño.

- *El complemento de destino: grupos de encuadramiento*

En la actualidad, en la Administración General de la Comunidad Autónoma Vasca se utilizan 17 niveles de complemento de destino. (No se incluye el nivel 29 por estar fuera del estudio de los Análisis Funcionales: los puestos de Subdirectores y Delegados Territoriales).

La distribución combinada es la siguiente:

Tabla 2
Número de niveles por Grupos

GRUPO	A	A/B	B	B/C	C	C/D	D	D/E	E
Número	8	6	6	5	6	4	5	2	5

Dicha distribución deriva de los intervalos de niveles correspondientes a cada Cuerpo o Escala y fue fijado mediante Decreto 343/1992, de retribuciones de los funcionarios de las Administraciones Públicas Vascas, siendo el siguiente:

Tabla 3
Intervalos de Niveles por Grupo

CUERPOS O ESCALAS	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MÁXIMO
GRUPO A	21	30
GRUPO B	17	26
GRUPO C	14	22
GRUPO D	11	19
GRUPO E	8	16

A la vista de la realidad existente, la primera decisión fue la de determinar cuántos niveles de complemento de destino se iban a disponer en el nuevo modelo.

Las premisas que se tuvieron en cuenta para tal decisión fueron las siguientes:

- El sistema debe acomodarse y respetar la legislación básica en la materia (sistema de carrera profesional, clasificación de puestos por complemento de destino, sistemas de provisión de los puestos, sistema de relaciones de puestos de trabajo).

- Todas las dotaciones de un puesto tipo deben tener un mismo nivel de complemento de destino.
- La naturaleza de los puestos y su ubicación en puestos tipo (jefatura, especialidad, titulación).
- La estructura organizativa de los puestos de trabajo en la Administración.

Con estas premisas, el encuadramiento de un puesto en un nivel de complemento de destino se determina por una serie de operaciones que se realizan aplicando a las funciones y a los puestos tipo los siguientes indicadores:

- Nivel de titulación: expresa el grupo de titulación exigido para poder desempeñar adecuadamente las funciones atribuidas al puesto.
- Exigencia de dirección: identifica el grado de coordinación jerárquica o funcional del puesto. Dicha coordinación se concreta en las siguientes responsabilidades ejercidas sobre la actividad de otros: supervisión, control evaluación y establecimiento de criterios.
- Iniciativa: se concreta en el grado de identificación, definición y búsqueda de soluciones para la resolución de problemas que habitualmente conllevan las funciones atribuidas al puesto.
- Autonomía: expresa el margen de libertad para la adopción de las decisiones.
- Complejidad: manifiesta el grado de dificultad de la información que por la diversidad de ámbitos o por su profundización, es necesario procesar para desarrollar adecuadamente las funciones atribuidas al puesto.

La aplicación pormenorizada de estos indicadores se ha desarrollado en el Manual de Valoración aprobado mediante Acuerdo del Consejo de Gobierno de 25 de octubre de 2005, en el que se considera, como la más coherente conforme al modelo de dimensionamiento de la Administración de la Comunidad Autónoma Vasca, la utilización exclusivamente de una estructura de 8 niveles de complemento de destino. La distribución de los 8 niveles sería la siguiente:

Tabla 4
Número de Niveles resultante por grupos

GRUPO	A	B	C	D	E
N.º de niveles	4	3	2	2	1

Tabla 5
Número de Niveles por Grupo (Combinados)

GRUPO	A	A/B	B	C	C/D	D	D/E	E
Número	4	3	3	2	1	2	1	1

Básicamente el sistema se estructura en un conjunto de puestos de jefatura o de especialistas, un conjunto de puestos técnicos, un conjunto de puestos administrativos y un grupo de puestos de ordenanzas. Cada conjunto de puestos se subdivide en dos o tres grupos a efectos de una mejor confluencia y organización. Así, se estima que dentro de las funciones de jefatura y especialistas atendiendo a cuestiones tales como complejidad, diversidad de funciones y ámbitos de actuación, y mayor o menor procedimentalización del ámbito de decisión, existen dos grupos diferenciados de manera estructural. En el Conjunto de puestos administrativos y atendiendo a los criterios de autonomía, iniciativa, complejidad y titulación surgen tres grupos. Finalmente el Grupo de subalternos en los que no hay diferenciación.

El complemento específico

Como anteriormente se ha manifestado, el complemento específico se determina a través del análisis de las tareas que se ejecutan desde cada dotación. No se trata de un análisis de todas las tareas que se desarrollan sino de las más representativas. La determinación de cuáles son las más representativas, se realiza tras el análisis de la información obrante sobre cada dotación, incluida la información facilitada por cada titular u ocupante a través del cuestionario de tareas cumplimentado por cada uno de ellos. En todo caso, las tareas identificadas como más representativas de cada dotación representan entre un 60 y un 80% de la actividad. Cada tarea se valora teniendo en cuenta los indicadores comentados: especial dificultad técnica y especial responsabilidad. La especial dificultad técnica tiene en cuenta el esfuerzo intelectual exigido para la resolución de problemas especialmente complejos en relación con las tareas del puesto, así como los conocimientos específicos exigidos para la ejecución de las mismas. La especial responsabilidad se valora en función de las consecuencias derivadas de la incorrecta ejecución de las tareas, del número de recursos humanos sobre los que se asumen responsabilidades jerárquicas y por las relaciones que el titular del puesto necesita establecer con personas del interior o exterior de la administración. Como se ha dicho, en la determinación del complemento específico se tienen también en cuenta la incompatibilidad y la dedicación y por otro lado, las condiciones de penosidad y peligrosidad inherentes a la dotación.

Las tareas, una vez valoradas, pueden dar lugar a 3 niveles de complemento específico por cada nivel de complemento de destino. Como se ha optado por 8 niveles de complemento de destino, nos encontramos con que el método diseñado genera 24 posibilidades distintas de nivel retributivo. En este momento, se ha considerado oportuno utilizar 17 de las 24 posibles retribuciones conforme al siguiente esquema:

Figura 5. Retribuciones posibles por Grupos y Complementos

GRUPOS		Complemento de Destino	Complemento Específico		
			A	B	C
A	B	I	28	27	
		II	27	26	25
		III	25	24	23
		IV	23	22	21
C	D	V	20	19	18
		VI	18	17	18
E	D	VII	16	15	14
		VIII	13	12	

El Comité de Valoración

Tal y como se define el Decreto 80/2005 el Comité de Valoración es el órgano encargado de formular la propuesta de valoración del complemento de destino y del complemento específico, mediante el análisis de las funciones y de las tareas conforme a lo dispuesto en el manual de Valoración y las normas de procedimiento aprobadas por el Consejo de Gobierno. Está compuesto por un Presidente y ocho vocales, cuatro de los cuales son propuestos por la representación de personal.

El Complemento de Descripción Funcional

El artículo 69 del Acuerdo regulador de las condiciones de trabajo del personal al servicio de la Administración General de Euskadi para el año 2005 incorpora como novedad el complemento de descripción funcional. Su objeto es abonar dicho complemento a los trabajadores que cumplimenten con la periodicidad que se determine un cuestionario que se les remitirá desde la Dirección de Función Pública relativa a la actividad que se realiza en cada dotación así como a las circunstancias en que se desarrolla. Su montante retributivo equivale a un 2% de las retribuciones del puesto y su abono es de carácter mensual. Con este complemento se pretende mantener alimentado permanentemente el sistema con las nuevas tareas o requerimientos que se planteen desde cada dotación.

3.3. Los Análisis de Puestos

Antes y después de los AAFF la Administración Vasca tenía y sigue teniendo ámbitos, clientes, funciones, puestos, tareas y gente que hace más o menos bien su trabajo y que es capaz de contarlo, es decir, tiene expertos/as. A la hora de aplicar a la realidad el modelo surgido de los AAFF era claro que esta implantación mejoraría si se contara con información directa de lo que se hace en la realidad. Esta fue la razón por la que se entendió inevitable abrir una fase de análisis de puestos, fase en la que se pudiera captar información directa de los expertos que ejecutan las tareas de los puestos. Se pretendían varias cosas:

Con respecto al trabajo:

- Obtener información sobre las tareas de manera que pudiera contrastarse si las funciones asignadas, eran acordes con las realizaciones de cada dotación.
- Obtener información sobre las tareas más frecuentes y más complejas de cada dotación. Los procedimientos para llevarlas a cabo. Los criterios de éxito de las mismas: en qué se sabe que está bien o mal hecha y cómo se puede observar o registrar eso.
- Obtener información sobre las condiciones en las que se realizan las tareas (equipos, herramientas, informes necesarios y a realizar, supervisión, coordinación y control, elementos que dificultan la ejecución, etc.).

Con respecto al trabajador: Conocimientos necesarios para poder ejecutar las tareas (marco de referencia). Aptitudes básicas para poder aprender el puesto y adaptarse a las exigencias cambiantes del mismo. Destrezas en las que se concreta el saber hacer del puesto (conocimientos+aptitudes+experiencia y entrenamiento). Rasgos de Personalidad: exigencias que a nivel de actitud, motivación y predisposición puede exigir el puesto de trabajo.

En una primera fase se utilizaron cuestionarios que se enviaban vía correo electrónico. Posteriormente se ha elaborado una aplicación en red a la que tuvieron/tienen acceso todos los trabajadores. Siempre estuvo a disposición de todos los que quisieron hacerla, una analista que facilitó el trabajo y aclaró las dudas. Estas mismas analistas participaron también en un posterior proceso de profundización mediante entrevistas con algunos ocupantes de puestos en las que se dibujaban los diagramas de las tareas más representativas, sus destrezas más importantes y los criterios de éxito comentados. Como ha ocurrido otras veces a lo largo de la ejecución e implantación de los AAFF, lo que ha sido una necesidad de información puntual para implantarlos, se ha convertido en la adaptación de una herramienta existente y en una nueva herramienta en sí misma. La Aplicación de Análisis de Puestos viene a ser la herramienta fundamental de la que se deben nutrir los responsables de redactar las monografías de los puestos de trabajo, entendidas estas como el resumen cualitativo de lo que la Administración entiende que debe ser un puesto de trabajo. Y no sólo para las monografías, sino como la herramienta para captar la información básica desde la que diagnosticar y diseñar todo el resto de intervenciones posibles de organización, recursos humanos y personal: diseño organizativo, selección, formación, carrera, valoración, etc. De ahí su ubicación en el centro del modelo (ver modelo en páginas anteriores).

3.2. Diseño Organizativo

Esta herramienta se describe para ser usada con fines de diseño organizativo fundamentalmente, lo cual no excluye que, desde ella puedan hacerse diagnósticos a demanda de los departamentos.

- *Glosario de términos organizativos*

Competencia: Capacidad legalmente reconocida de la Administración para gestionar y elaborar los productos y servicios que satisfacen las necesidades de la ciudadanía o de los administrados, en lo relativo a materias, ámbitos o sectores de interés público.

Ámbito: Partes del entorno en donde la competencia legal ha determinado clientes. Puede haber ámbitos horizontales o verticales. Los primeros hacen referencia a procedimientos comunes para clientes internos (RRHH, Área Jurídica) y por tanto están más referidos a titulaciones o áreas de conocimiento. Los segundos se refieren a la clásica concepción sectorial del entorno (Industrias Agroalimentarias, Salud Pública, Tráfico, etc.)

Cliente: La primera consecuencia de la existencia de las competencias y los ámbitos es la existencia de clientes, es decir, personas u organizaciones con necesidades que deben de ser satisfechas por la Administración en la medida que es gestora y garante del interés público. Las competencias y los ámbitos delimitan las necesidades respecto de las que son clientes las personas o las organizaciones.

Función: Enunciado de una responsabilidad de producto o servicio que un puesto de trabajo asume respecto de un ámbito. Una función identifica **qué** se hace o **qué** se debe hacer. Acorde con los conceptos antes explicados, una función es un compromiso que la Administración asume con relación a alguna necesidad de un cliente que lo es por alguna competencia legalmente asumida.

Tarea: Enunciado de actividad que identifica un proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada por la función. La tarea identifica **cómo** se hace algo o **cómo** se debe hacer. Así como la función enuncia un compromiso, el de responder ante algo, la tarea identifica y acota la ejecución misma. Lingüísticamente es muy difícil diferenciar ambas, pero conceptualmente son cosas distintas.

Puesto: Un puesto de trabajo es un acotamiento horizontal (ámbitos) y vertical (jerarquía) de funciones. El acotamiento horizontal existe por la especialización exigida por el entorno complejo y cambiante; porque no todo el mundo puede hacer de todo aunque pueda hacer cosas distintas (polivalencia). El acotamiento vertical existe por la necesidad de coordinar los esfuerzos de las distintas divisiones del trabajo (puestos). De los distintos acotamientos verticales y horizontales surgen las organizaciones que no son otra cosa que una estructura formal de relaciones entre puestos para acometer las responsabilidades asumidas por estos.

Un puesto de trabajo es un conjunto de responsabilidades reunidas por razón de su proceder o de otros criterios (ámbitos, recursos tecnológicos, territorialidad etc.). Los puestos se

definen con funciones, y esta es una actividad exclusiva de la Administración, pero se deciden por tareas y esta actividad, siéndolo también, se nutre de información que está en la pericia de los trabajadores, a quienes hay que preguntar (Análisis de Trabajo).

La no existencia de puestos implicaría: ausencia de orden, desorganización, falta de supervisión, especialización y por ende de eficiencia (costaría mucho tiempo y recursos aprender a hacer de todo), y de eficacia (la incapacidad e ineficiencia impediría satisfacer las necesidades de los ciudadanos). El número de puestos diferentes obedece a la diferente naturaleza de las responsabilidades asumidas. El número de puestos iguales obedece a la cantidad de veces que algo debe ser hecho, porque hay muchos ciudadanos que necesitan lo mismo (carga de trabajo).

Dotación: Los puestos se realizan mediante personas, tantas como son necesarias para poder llevar a cabo el trabajo exigido por las responsabilidades que asume. Así, los puestos se «dotan» (presupuesto) según el número de personas exigido. Por lo tanto las dotaciones identifican a los ocupantes y titulares de cada puesto de trabajo. Un puesto de trabajo debe tener tantas dotaciones como personas exige su carga de trabajo.

Jerarquía: Condición de un puesto que asume funciones de coordinación y criterio sobre otros con los que comparte responsabilidades respecto de uno o más ámbitos de su competencia. Una de las conciencias de los AAFF, y acorde con las teorías organizativas vigentes, es que en la Administración Vasca existen dos tipos de jerarquías: la estructural y la funcional. La primera es más estable y la segunda es más de criterio y puede ser coyuntural. Estas son sus definiciones y criterios para identificarlas.

- *Jerarquía Estructural*

Se entiende por jerarquía estructural la condición de aquellos puestos que, compartiendo funciones comunes con los subordinados a los que coordinan, asumen además otras responsabilidades de los ámbitos en los que actúan sus puestos.

- *Jerarquía Funcional o Coyuntural*

Se entiende por jerarquía funcional la condición de aquellos puestos que, compartiendo funciones comunes con los subordinados a los que coordinan, tienen otras sobrevenidas por necesidad de supervisión, coordinación y verificación de resultados.

Tabla 6
Criterios para identificación de Jerarquías

Criterios	Estructural	Coyuntural
• Unidad Administrativa	Estable (Histórica)	Coyuntural
• Entorno	Estable	Cambiante
• Procedimientos	Formalizados	No Formalizados
• Discrecionalidad de las Decisiones	Baja	Alta
• Número de trabajadores a coordinar	Alto	Bajo
• Perfil de los Trabajadores	Homogéneo	Heterogéneo
• Estructura Auxiliar	Si	No

3.5. Carrera

Otra de las actividades que referida a RRHH necesita ser repensada como consecuencia de la aplicación de los AAFF es la Carrera. Las conciencias que los AAFF han generado y la irrupción de los RRHH en la actividad de la Función Pública como gestores de la diferencia y de la adecuación de las personas a sus puestos, ha obligado a repensar el modelo, los valores, herramientas y técnicas a usar a la hora de concebir y construir un sistema referido a la carrera en esta Administración.

Debe tenerse en cuenta que su grado de desarrollo no es tan exhaustivo como las herramientas descritas hasta aquí. Esto se debe a que aquellas han sido objeto de la primera fase de implantación de los AAFF, recientemente finalizada, y esta, junto con la formación, lo son de la segunda, de inmediata ejecución. Ello no obsta para que no puedan describirse los conceptos, criterios y valores diseñados al respecto.

- *Valores del nuevo modelo de Carrera*

El sistema de carrera establecido en la Ley 6/1989, de la Función Pública Vasca, fue diseñado en un contexto laboral y social diferente al actual. Dicha Ley basa la carrera, básicamente, en la provisión sucesiva de puestos de mayor nivel, lo cual es una concepción limitada para una gestión de los recursos humanos como la que se concibe en el nuevo modelo (adecuación, gestión de la diferencia), y para un entorno en permanente cambio y que requiere la adaptación y el aprendizaje continuos. El nuevo modelo no concibe la carrera, exclusiva o principalmente, como la adquisición de mayor nivel en la estructura, sino como el binomio resultante de compaginar los intereses de eficacia de la Administración con el mejor rendimiento y desarrollo de las capacidades de sus trabajadores y la satisfacción laboral de ellos, resultado de poder ejercer dicha posibilidad.

Definición: Se entiende por carrera la secuencia de posiciones, roles, actividades y experiencias relacionadas con los empleos con los que un trabajador/a se encuentra en su devenir laboral (Arnold, 2001).

La forma como cada trabajador/a aborda su carrera está matizada por las distintas concepciones que de éxito él o ella tengan. Desde la concepción de carrera que aquí se expone, se entiende por *éxito externo* la motivación por conseguir salario y status (nivel laboral alcanzado), y por *éxito interno* la percepción subjetiva de encontrarse bien con lo que uno hace porque le permite desarrollarse. La Administración debe ser respetuosa con las decisiones de cada trabajador para escoger el origen de su motivación, pero es consciente de que el binomio arriba descrito es más factible desde la satisfacción laboral y ello porque está demostrado que en el curso de las experiencias a lo largo de la vida laboral, las personas suelen colocarse en puestos que sean compatibles con sus valores, intereses y capacidades (Judge *et al.*, 1999). Esta es una de las razones por las que el modelo de RRHH busca la adecuación persona-puesto.

- *Conceptos del nuevo modelo de Carrera*

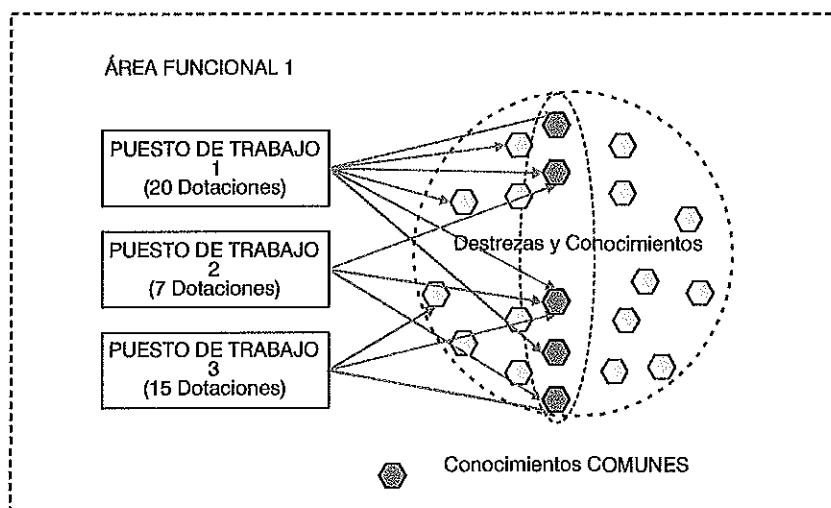
Polivalencia: Se entiende por polivalencia el grado de similitud que diferentes puestos tienen en cuanto a los conocimientos y destrezas exigidos para la eficaz ejecución de las tareas más representativas de estos. Esta definición habla de puestos polivalentes, pero polivalentes también pueden serlo las personas en la medida que ellas poseen conocimientos y destrezas exigidos por varios puestos. Esta correlación entre exigencias (trabajo) y capacidades (trabajador) es la esencia de la adecuación, núcleo de las actuaciones en RRHH. La polivalencia es el concepto central de la carrera en tanto que sistema de movilidad inter-puestos, no de la profundización en los mismos. La determinación de la polivalencia, por su trascendencia para la movilidad, debe ser rigurosa, argumentada y soportada desde alguna técnica formal (estadística).

La polivalencia tiene límites. Es verdad que los conocimientos y destrezas de las personas pueden cumplir con las exigencias de bastantes puestos, pero ello no significa que valgan para todos. Uno de los valores de la polivalencia son sus límites, el acotamiento de los conocimientos y capacidades en donde es posible un nivel de destreza especializado. También puede darse el caso de polivalencia en conocimientos y no en destrezas, y viceversa. Desde esta conciencia de «distancia» entre puestos y de si ésta es referida a conocimientos, a destrezas, o a ambas, es desde donde nacen los Conceptos de Área Funcional y Área Relacional.

- *Área Funcional y Área Relacional*

Se llama *Área Funcional (AF)* a la agrupación de puestos que requieren conocimientos y destrezas comunes. Una agrupación de puestos por razón de su polivalencia. Es un concepto de trascendencia organizativa, en el sentido de que agrupa puestos, y por razones de RRHH, ya que se realiza por polivalencia. Las AF acotan el primer campo de polivalencia de los puestos implicados, allí donde la movilidad es más factible y donde más valor adquieren méritos como la experiencia en el desempeño eficaz de los puestos que forman dicha AF. Otra característica del AF es que todos los puestos tienen el mismo valor en distancia respecto del puesto de origen, es decir, todos los puestos que la conforman aportan el mismo valor de experiencia respecto de cualquier otro de su misma AF.

Figura 6. Concepto de Áreas Funcionales y Relacionales



Se llama *Áreas Relacionales (AARR)* a las áreas del saber que relacionan puestos por razón de sus conocimientos comunes. Es un concepto de RRHH por el que los puestos, de distinta área funcional, se relacionan más o menos en función de una distancia formativa. A diferencia de las Áreas Funcionales, dicha distancia no implica agrupamiento de puestos sino puramente razón de relación. Y en función de la similitud o distancia formativa, los puestos pueden tener entre una y tres razones de relación y tantos puestos como ellas impliquen. Del concepto de AARR emana realmente la posibilidad de itinerario, otro de los conceptos básicos de este nuevo planteamiento de carrera, por ser los caminos de la red de movilidad.

- *Las rutas profesionales en el desarrollo de la carrera*

El las AARR dibujan los itinerarios profesionales, sus rutas. El desarrollo más frecuente de la Carrera será mediante el desempeño sucesivo de puestos del mismo AF, pero no el único; también podrá accederse a puestos de distintas AAFF. Dichas rutas o itinerarios estarán conformados por puestos cercanos en cuanto a los conocimientos que comparten, donde su adquisición implicará esfuerzos formativos menores. O lejanos, donde dichos esfuerzos formativos serán mayores. Estos esfuerzos formativos tienen dos características: Son referidos a formación e implican la adquisición de determinados conocimientos y destrezas. Son autogestionados; cada trabajador/a decidirá el grado de esfuerzo que desea emplear en su carrera.

- La carrera horizontal

Entender la carrera como la promoción profesional de los/as trabajadores/as implica reconocer que ésta no sólo puede conseguirse mediante el ascenso jerárquico o la movilidad entre puestos, sino también por profundizar en el mismo puesto de trabajo, con los correspondientes reconocimientos formales de categoría e incremento retributivo. Es lo que se conoce como Carrera Horizontal. La Carrera Horizontal busca incentivar el conocimiento experto de los trabajadores/as, estableciendo un sistema que fomente la continuidad de las personas con buen desempeño en su puesto de trabajo, minimizando el riesgo de que dicho conocimiento experto se pierda por cambios de puesto, provocado, normalmente, por la ausencia de alternativas distintas de la promoción jerárquica. El modelo de Carrera Horizontal busca la capitalización de los conocimientos adquiridos mediante el trabajo diario. La implantación de la Carrera horizontal exigirá ulteriores desarrollos reglamentarios aunque ya es una de las propuestas del Borrador del Anteproyecto de Ley de Estatuto Básico del Empleado Público que se está discutiendo en la actualidad

3.6. Formación

Se entiende por formación el aprendizaje planificado para la adquisición, retención y transferencia de comportamientos, actitudes y valores que mejoren el servicio público y el desarrollo del/la trabajador/a. La formación es un determinante directo de la ejecución de las tareas de los puestos de la Administración y tiene como fines principales: Mejorar el desempeño presente o futuro de un puesto. Facilitar el desarrollo y promoción profesional (carrera). El criterio de éxito de toda formación es el cambio orientado. Dicho cambio se constata por la adquisición y mantenimiento de los conocimientos y destrezas determinantes de la ejecución eficaz.

Toda formación deberá responder a una planificación previa acorde con los objetivos formativos programados. Para ello se articulará en base a programas y planes. El *Plan Rector de la Formación* es el instrumento de regulación y coordinación de cualquier acción o actividad de formación, plan o programa, en el ámbito de la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus organismos autónomos. El objeto del Plan Rector de la Formación es establecer un conjunto de disposiciones sobre la misión, las líneas estratégicas y la metodología de la formación continua del personal, cuya finalidad es la mejora del rendimiento y el desarrollo profesional. El Plan Rector de la Formación contendrá los elementos básicos para la planificación, diseño, programación, implantación, seguimiento y evaluación de las actividades de formación. Cada programa contendrá las especificaciones concretas de cada acción formativa. Un conjunto de programas constituye un plan de formación determinado para un colectivo concreto en un marco temporal limitado.

Se entiende por *objetivo formativo* los comportamientos, actitudes y valores que mejoren el servicio público y el desarrollo del/la trabajador/a. Identifican y describen aquello que el alumno/a debería ser capaz de hacer en un puesto de trabajo después de haber acreditado la superación del curso/os de formación. Se entiende por *contenido formativo* el conjunto de

conocimientos y destrezas cuya adquisición, retención y transferencia aseguran el logro de los objetivos formativos.

Se entiende por *Necesidad Formativa* la diferencia entre lo que un alumno/a (trabajador/a) sabe y lo que debe saber en relación a los objetivos formativos. El *Análisis de Necesidades de Formación* es el proceso mediante el que se determina dicha diferencia. El Análisis de necesidades de Formación y el establecimiento de los distintos grados de prioridad, son los primeros pasos de la planificación y programación de las acciones formativas. En este sentido corresponde a los distintos niveles de dirección (Viceconsejería, Dirección, Servicio, Área, etc.) establecer las prioridades en materia de formación.

Toda formación debe ser evaluada por medidas fiables que predigan el desempeño eficaz de un puesto o de un equipo. Toda formación para ser eficaz debe transferirse al desempeño de un puesto y tal transferencia debe medirse de acuerdo a los objetivos de formación y a los criterios de éxito de dicho puesto.

Con carácter general la formación para el puesto se realizará dentro de la jornada de trabajo, la formación para la carrera se desarrollará fuera de la jornada laboral. Mediante la negociación colectiva se concretarán las modalidades concretas de acceso y cómputo de la asistencia a las acciones de aprendizaje.

3.7. Selección

La adecuación de las personas a los puestos y la gestión de la diferencia son valores que obligan a entender la formación y la carrera como dos realidades en las que se predice algo; dos realidades donde se toman decisiones de carácter selectivo sobre el personal. La adecuación persona puesto y la gestión de la diferencia exige otro concepto importante: el perfil. De hecho, tal y como recogen el Decreto 78/2005, de 12 de abril, por el que regulan las relaciones de los puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos (BOPV, 2005), el perfil es una de las novedades de la nueva propuesta de monografía de los puestos de trabajo.

A partir del trabajo de investigadores destacados (Primoff, 1975), se ha llegado al consenso de que cuatro son las categorías de variables que conforman el perfil requerido para desempeñar un puesto de trabajo: los conocimientos, las aptitudes, las destrezas y los rasgos de personalidad. Estas son sus definiciones:

- *Conocimientos*: Se refiere a los contenidos técnicos directamente exigidos para el desempeño de un trabajo. Aquellos que se acumulan y se pueden expresar de forma oral o escrita. Suelen medirse mediante pruebas escritas o prácticas.
- *Aptitudes*: Son las capacidades que predicen el aprendizaje del puesto. Son el «tener capacidad para». Suelen medirse mediante los clásicos tests de tiempo fijo (Inteligencia General, Aptitud Verbal, Numérica, etc.).
- *Destrezas*: Cuando un problema tiene una forma de resolverse establecida, de alcanzar una determinada meta, a esa forma de hacerlo se le denomina destreza (Campbell *et al.*, 2001). Se refiere a la capacidad resultante de juntar, con entrenamiento, cono-

cimiento técnico, aptitudes y experiencia. Es el «saber hacer». Suelen medirse mediante pruebas de simulación.

- *Características de Personalidad*: Predisposición a actuar de una determinada manera; variables que matizan cualquier ejecución y predicen que un trabajador, que posea las características arriba descritas, las empleará correctamente. Los otros tres componentes del perfil predicen que sabe hacerlo o que está capacitado para ello, la personalidad predice que lo hará y qué sentido tendrá la ejecución.

Las razones fundamentales y finales por las que es necesario elaborar un perfil son esencialmente selectivas, pudiendo diferenciar dentro de un proceso selectivo general distintas fases y sub-fases: **Selección** (propriadamente dicha): Predecir el aprendizaje del puesto y los aspectos moderadores de la ejecución. **Formación**: Predecir el desempeño de un puesto. **Carrera**: Predecir la movilidad entre puestos por polivalencia o capacidades para profundizar en el puesto de trabajo.

3.8. Evaluación del Desempeño

Muchos de los planteamientos, conceptos, criterios y herramientas resultantes de los AAFP, y que se han concretado en este documento, hablan de eficacia, de adecuación persona a puesto, gestión de la diferencia, etc., y todos pueden considerarse actividades que adquieren su validez en la medida que consigan una eficaz ejecución del trabajo y una mayor satisfacción laboral de los/as trabajadores. No se puede comprobar que muchas de las herramientas aquí descritas han cumplido su cometido si no se evidencia que el desempeño de los/as trabajadores, ha sido eficaz. Inevitablemente toda irrupción de actividades de RRHH lleva aparejada el contraste de sus predicciones y, consecuentemente una Evaluación del Desempeño (ED).

Una posible implantación de esta herramienta, siempre será posterior a la implantación y desarrollo de las anteriormente descritas en este documento, pero el hecho de ser exigida por el nuevo modelo, nos obliga a incluir sus conceptos y criterios básicos.

Desde un punto de vista conceptual, la Evaluación del Desempeño (ED) es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento relevante para la Administración, y que está bajo el dominio del propio trabajador/a (Viswesvaran, 2001; SIOP, 2003).

Una ED es válida si cumple los siguientes criterios (SIOP, 2003):

- *Relevancia*: Si lo que se está midiendo, realmente, es un comportamiento importante para la Administración en el sentido de que una mala ejecución u omisión, tiene consecuencias graves para ella.
- *Fiabilidad*: si la medida utilizada es consistente, estable o, sistemáticamente, distintos evaluadores evalúan de igual manera al mismo/a trabajador/a en el mismo comportamiento y para el mismo período de tiempo.
- *Discriminación*: Si permite que los evaluados se ordenen en función de la medida. La medida genera variabilidad. No valen las medidas que no diferencian a los/as trabajadores/as.

- *Practicidad*: Definida en función de sus posibilidades de medida: claridad en la definición de lo que se mide, costo, tiempo, etc.

Desde un punto de vista general cuatro son los usos para los que puede usarse la ED (Cascio, 1991): Reconocimiento: mejora y motivación. Administrativos: promoción, remoción, remuneración, carrera, formación, etc. Conocimiento del dominio del desempeño: conocer y delimitar qué significa hacer bien un trabajo. Validación de Inferencias selectivas o formativas: investigación.

Desde otro punto de vista (Viswesvaran, 2001) los propósitos para los que se puede hacer una ED son los siguientes: Evaluación intra-personas: identificar potencialidades y flaquezas (formación, motivación, carrera). Evaluación entre personas: salarios, promociones. Mantenimiento del sistema: Investigación, planificación de RRHH, organización. Documental: para justificar decisiones e intervenciones ante recursos legales.

Salvo honrosas excepciones, pocas o muy pocas son las Administraciones que llevan acabo alguna forma de ED. ¿Significa esto que ninguno de los propósitos arriba citados es hoy necesario para las Administraciones Públicas? No, de hecho la mayoría de ellas tiene necesidad de identificar criterios para salarios, para promociones, para diseñar la formación, etc., el problema es que lo hace desde una inferencia a-sistemática y sin método de lo que es la ED. Esta es una de las realidades que destacamos: *todos los que nos dedicamos a gestionar recursos humanos en las Administraciones Públicas hacemos ED de alguna manera, de lo que se trata es de sistematizar el proceso; de darle una visión y método más profesional de manera que ésta se haga de forma más eficaz y justa*. La necesidad de la ED no está en cuestión, de hecho es inevitable, lo que se ve necesario es incorporarla como una práctica cotidiana y profesional de las actividades naturales de los RRHH en las AAPP. Tanto es así que el Borrador del Anteproyecto de Ley de Estatuto Básico del Empleado Público lo incorpora como elemento básico para la gestión eficiente de los recursos.

Bibliografía

- Arnold, J. (2001): «Careers and Career Management», en Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil y Chockalingam Viswesvaran, Editors. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 2: Organizational Psychology. Chapter 6*, pp. 115-133, SAGE.
- BOPV (2005a): Decreto 77/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las áreas funcionales de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.
- BOPV (2005b): Decreto 78/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las relaciones de puestos de trabajo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.
- BOPV (2005c): Decreto 79/2005, de 12 de abril, por el que se regulan las retribuciones complementarias de los puestos de trabajo reservados a personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- BOPV (2005d): Decreto 80/2005, de 12 de abril, por el que se crea el Comité de Valoración de puestos de trabajo de la Administración General de Euskadi y sus Organismos Autónomos.

- BOPV (2005e): Decreto 398/2005, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Acuerdo regulador de las condiciones de trabajo del personal funcionario al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos.
- Campbell, J.P. y Kuncel, N.R. (2001): «Individual and team training», en Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil y Chockalingam Viswesvaran, Editors. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 1: Personnel Psychology. Chapter 13*, pp. 278-313, SAGE.
- Comisión para el Estudio y Preparación del Estatuto Básico del Empleado Público (Miguel Sánchez Morón, Presidente) (2005): *Informe*. Madrid, Ministerio de Administración Públicas, Estatuto Básico del Empleado Público.
- Cascio, W.F. (1991): *Applied psychology in personnel management* (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- De la Fuente, J.M., García-Tenorio, J., Guerras, L.A. y Hernangómez, J. (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*, Ed. Civitas, Madrid.
- Flesihman, E.A. y Quaintance, M.K. (1984): *Taxonomies of Human Performance: the description of human tasks*, New York (N.Y.), Academic Press.
- Gorriti, M. (2003): «Análisis Ocupacional y de Estructuras Organizativas a partir de Componentes de Función y Análisis de Clusters (La Administración General del País Vasco. Un caso concreto de Aplicación)», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, volumen 19, n.º 1, pp. 75-106.
- Hintze, J. (2001): «La Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados», *Revista Reforma y Democracia*, CLAD, n.º 17, Caracas.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. y Barrick, M. (1999): «The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span», *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Mitchell, J.L., Phalen, W.J., y Hand, D.K. (1992, October): «Multilevel occupational analysis: Hierarchies of tasks, modules, jobs, and specialties», en *Organizational analysis issues in the military* (H.W. Ruck, chair), Proceedings of the 34th Annual Conference of the Military Testing Association, San Diego, CA: Navy Personnel Research & Development Center.
- Oficina para la Modernización de la Administración (1998): «Análisis Funcional de los Grupos C y D en la Administración Vasca (identificación de puestos tipo mediante análisis de clusters)», en *Revista Vasca de Administración Pública*, n.º 51, pp. 169-188.
- Primoff, E.S. (1975): *How to prepare and conduct job element examinations*, Washington D.C., U. S. Government Printing Office.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (2004): *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*, (Four Edition). www.siop.org
- Viswesvaran, C. (2001): «Assessment of individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead», en Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil y Chockalingam Viswesvaran, Editors, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 1: Personnel Psychology. Chapter 6*, pp. 110-126, SAGE.

Abstract

A new model of Organization and Human Resources for the General Administration of the Basque Autonomous Community is presented. As a consequence of methodological approach whose objective was to *rationalize* and *homogenize* the structure of job positions, the 1,515 original positions were reduced to 176 job types. The necessary differentiation between functions and tasks introduced human resources practices for matching persons and jobs. The differentiation between persons and jobs was the origin of the new model, and obliged to redesign processes and tools referred to: organization, job evaluation, job analysis, selection, training, career and performance evaluation.

Key words: organization, human resources practices, job evaluation, job analysis, selection, training, career and performance evaluation.