

CRÓNICA DEL ENCUENTRO «EL EMPLEO PÚBLICO EN EL SIGLO XXI»

(Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander, 1 a 3 de septiembre de 2008)

NICOLÁS ALEJANDRO GUILLÉN NAVARRO

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN.— II. LUNES, 1 DE SEPTIEMBRE DE 2008.— III. MARTES, 2 DE SEPTIEMBRE DE 2008.— IV. MIÉRCOLES, 3 DE SEPTIEMBRE DE 2008.— V. CONCLUSIÓN Y VALORACIÓN.

I. INTRODUCCIÓN

Durante los días 1, 2 y 3 de septiembre de 2008, se celebró en el Palacio de la Magdalena de Santander y en el marco del 75º Aniversario de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, el encuentro «*El Empleo Público en el Siglo XXI*», bajo la dirección de Dña. Petra FERNÁNDEZ ÁLVAREZ —Directora General de la Función Pública del Ministerio de Administraciones Públicas— y con el patrocinio del Instituto Nacional de Administración Pública.

El encuentro contó con numeroso público asistente y la participación de prestigiosos ponentes provenientes de diferentes Comunidades Autónomas, que dieron a conocer interesantes novedades respecto a las Leyes de Función Pública de las Comunidades Autónomas y las repercusiones del nuevo Estatuto Básico del Empleado Público.

II. LUNES, 1 DE SEPTIEMBRE DE 2008

Tras el acto de inauguración presidido por Dña. Mercedes Elvira DEL PALACIO TASCÓN —Secretaria de Estado para la Administración Pública—, la jornada comenzó con la primera ponencia, impartida por

Fernando GARCÍA FERREIRO —Jefe de Unidad en la Dirección General de Personal y Administración de la Comisión Europea—, que llevaba por título «*Hacia una gestión moderna de los recursos humanos en el sector público. Especial referencia a la situación en la Comisión Europea*».

Partiendo de la dificultad que supone el concepto «gestión» dentro de la esfera funcionarial y, aún más, gestionar a los funcionarios, la exposición se centró en el análisis de la nueva gestión de recursos humanos en el sector público, la experiencia seguida en la Comisión y los nuevos retos a los que debe enfrentarse.

El ponente no pudo eludir hablar de la gestión de personal en el sector público sin hacer referencia al «tsunami» ocurrido en las Administraciones Públicas anglosajonas en los años 80, por el que se introdujeron prácticas del sector privado en el sector público, así como los conceptos de eficacia, eficiencia, calidad y economía, junto con las técnicas de gestión de recursos humanos. Ello supuso la tensión entre los dos modelos de gobernanza existentes, por una parte, el modelo tradicional basado en reglas y procedimientos, frente al modelo de gestión asentado en la autonomía de un dirigente para obtener resultados. Como indicó GARCÍA FERREIRO, a pesar de este conflicto entre modelos, es inevitable admitir la necesidad de la convivencia de ambos, aún más cuando se quiere por parte de todos los agentes implicados una Administración eficaz y eficiente que cueste menos a los ciudadanos y que sea capaz de hacer más con menos recursos.

Otro problema planteado en la exposición fue la diferenciación entre los conceptos «*administración de personal*» y «*gestión de recursos humanos*». A este respecto se aclaró que, si bien puede decirse que ambos no son incompatibles entre sí, al hablar de los mismos encontramos grandes diferencias. Sirva como ejemplo que si en la administración de personal se habla de igualdad, en gestión de personal se utiliza la equidad.

Poniendo en práctica ambos conceptos, el orador expuso cómo en el sistema de administración de personal los funcionarios cobran más salario según su antigüedad —igualdad—, a diferencia del de gestión, donde la retribución depende de la aportación que hace el funcionario —equidad—.

Tras analizar la situación funcionarial en la Comisión Europea y la reforma producida, la ponencia concluyó con los nuevos retos a los que

debe enfrentarse la gestión de recursos humanos en el sector público. Tomando como referencia al gurú de los recursos humanos, Dave ULRICH, se expuso el modelo utilizado en numerosas ocasiones por el sector privado, el cual se caracteriza por originar distintos retos como la conciliación de las prioridades con los recursos, la aportación de soluciones profesionales o el fomento de la motivación y competencia del personal. Unos retos, como se comprueba, necesarios para lograr una eficiente gestión de personal en el sector público.

Como conclusión, GARCÍA FERREIRO destacó que una función de recursos humanos profesional es una condición necesaria pero no suficiente, ya que debe ser acompañada de directivos que mantengan el rumbo organizativo, jefes que sepan tratar a su personal y, sobre todo, un personal comprometido con su trabajo.

La jornada matinal continuó con la mesa redonda que llevaba por título «*El acceso a la Función Pública y la modernización de los procesos de selección*», que contó con la participación de D. Bryan ANDREWS —Director del servicio público de selección de personal de Irlanda— y D. Nicholas David BEARFIELD —Director de la oficina de selección de personal de las Instituciones Europeas—, siendo moderadora de dicho debate, Dña. Pilar ARRANZ NOTARIO —Directora del Instituto Nacional de Administración Pública—.

El primero de los intervinientes, D. Bryan ANDREWS, dio a conocer a los asistentes el modelo de acceso funcional irlandés mediante la ponencia «*The emerging model of public service recruitment in Ireland*». En la misma explicó cómo la utilización de los medios informáticos y telemáticos se ha convertido en pieza básica e imprescindible del sistema irlandés, sobre todo, por el acceso a las ofertas de trabajo de la Administración a través de una página web creada al efecto (<http://www.publicjobs.ie/>), la cual es considerada todo un auténtico éxito debido a su buen funcionamiento y al gran número de visitas semanales.

Por su parte, BEARFIELD, con su exposición «*Moving to a Customer Focused Delivery Model*», disertó acerca del funcionamiento de la Oficina Europea de Selección de Personal (*European Personnel Selection Office*, «Epsa»). Dicha Oficina es la encargada de gestionar la selección de personal de las Instituciones Europeas por medio de unos procedimientos que, como señaló el orador, son complejos y cuentan con el inconveniente prin-

cial de prolongarse demasiado en el tiempo, con las repercusiones que ello supone tanto para los candidatos como para las Instituciones. Esta circunstancia conllevó a que BEARFIELD señalara la conveniencia de lograr un sistema de selección que tuviera en cuenta las necesidades de personal y atrajera a los mejores candidatos por medio del fortalecimiento de valores como la diversidad, integridad, ambición, respeto, profesionalismo y calidad en el servicio prestado.

El primer día del encuentro concluyó con la mesa redonda «*Las Leyes de Función Pública de las Comunidades Autónomas*». Como ponentes intervinieron Dña. Leonor ALONSO GONZÁLEZ —Directora General de la Función Pública de la Generalitat de Cataluña—, D. Daniel ÁLVAREZ RODRÍGUEZ —Director General de la Función Pública del Principado de Asturias—, D. Pedro Javier GARCÍA RIBOT —Director General de la Administración Autónoma de la Comunidad Valenciana—, Dña. Marina LOMBO GUTIÉRREZ —Directora General de la Función Pública del Gobierno de Cantabria— y, por último, Dña. María José HEREDIA DE MIGUEL —Directora General de la Función Pública de la Junta de Castilla y León—, siendo moderadora Dña. Petra FERNÁNDEZ ÁLVAREZ.

Comenzando la mesa redonda, ALONSO GONZÁLEZ expuso las características principales del Anteproyecto de Ley de medidas en materia de ocupación pública de Cataluña, cuyo texto definitivo se espera presentar al Parlamento de Cataluña en diciembre de 2008.

Un anteproyecto que tiene como objetivos principales, en primer lugar, el establecer un nuevo marco jurídico que haga efectiva la competencia reconocida en el Estatuto de Autonomía Catalán, teniendo en cuenta los principios que fija la Ley 7/2007, de 12 de abril, *del Estatuto Básico del Empleado Público* (EBEP) y, en segundo lugar, el fijar las bases para la construcción de un sistema normativo de la ocupación pública en Cataluña que sea aplicable a todas las Administraciones Públicas catalanas.

Entre las novedades de la regulación, la ponente destacó la consideración del puesto de trabajo como eje vertebrador del nuevo modelo, la implantación de ámbitos funcionales para ordenar la selección, la movilidad y la formación en la ocupación pública, el impulso de las relaciones de puestos de trabajo como instrumento de ordenación en las Administraciones Públicas catalanas, además de la simplificación de la regulación de los cuerpos. Asimismo, valoró positivamente la creación de

un modelo de conciliación propio, la introducción de medidas de discriminación positiva para colectivos con mayores necesidades de atención —véase mujeres bajo situación de violencia machista y personas con dificultades de inserción laboral—, los protocolos de actuación en casos de acoso laboral y sexual, o las medidas de reordenación del tiempo de trabajo y avances hacia nuevos instrumentos como las bolsas de horas, teletrabajo, etc.

El debate sobre las Leyes de Función Pública prosiguió con la intervención de ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, que disertó acerca de la Ley del Principado de Asturias de Función Pública, dictada en desarrollo del artículo 6 del EBEP.

A modo de resumen de su intervención, la Ley de Función Pública Asturiana presenta como características relevantes una centralización de las competencias de personal en la Consejería competente en materia de Función Pública, el establecimiento de una relación de puestos de trabajo única, la movilidad interadministrativa en el marco de los convenios de movilidad suscritos con el resto de Administraciones Públicas o la introducción de la carrera profesional horizontal con cinco grados.

Entre los aspectos que más atrajeron el interés de los asistentes, destacaron el hecho de que en el sistema retributivo no se contemple el complemento de destino, así como que en los grupos de clasificación de los funcionarios, si bien se establecen los grupos en cumplimiento del EBEP, no se incluya en el nuevo grupo B a ningún Cuerpo o Escala.

En cuanto a la nueva Ley de la Función Pública Valenciana, GARCÍA RIBOT expuso sus antecedentes, elaboración y desarrollo.

Dentro de los objetivos de la Ley, el ponente destacó el intento de consecución de la profesionalización de los empleados públicos a través de la carrera administrativa basada en los cuerpos funcionariales, la evaluación del desempeño del puesto de trabajo, la formación especializada fortalecida por el diseño de itinerarios profesionales individualizados, la creación de planes estratégicos de formación o la configuración del Instituto Valenciano de Administración Pública (IVAP) como elemento imprescindible de la formación integral de los empleados públicos.

A diferencia de las anteriores Comunidades Autónomas, la de Cantabria, como señaló LOMBO GUTIÉRREZ, no cuenta en la actualidad con un borrador de Ley de Función Pública adaptada al EBEP, aunque se están

elaborando estudios encaminados a la preparación del mismo, que esperan concluir en el último trimestre de 2008 para comenzar la negociación con sindicatos y demás agentes implicados.

La mesa redonda concluyó con el análisis de la Función Pública en la Comunidad de Castilla y León realizado por HEREDIA DE MIGUEL.

Teniendo en cuenta los inconvenientes que supone, en el ámbito de la gestión funcional, la gran extensión de la Comunidad Autónoma, la ponente reseñó las características principales de la Ley de Función Pública Castellano-Leonesa de 2005, elaborada sobre la base de los borradores y proyectos del EBEP. Así, indicó que dicha norma ya recoge las figuras del personal directivo y la evaluación del desempeño para puestos directivos y para aquellas unidades de rango igual o superior a jefe de servicio, conceptos que se propugnan como novedosos en el Estatuto.

Para finalizar, se hizo mención a la problemática surgida con la aprobación del EBEP y la disyuntiva planteada en el seno de la Comunidad Autónoma de si se debía adaptar la Ley al mismo o, por el contrario, elaborar una nueva normativa al efecto. A este respecto, la ponente señaló que tras intensos debates se optó por esta última, la cual se consideró más adecuada para conseguir una Administración moderna y eficaz, si bien se acordó con los sindicatos no implantar el nuevo modelo hasta que finalizase la presente legislatura.

III. MARTES, 2 DE SEPTIEMBRE DE 2008

El segundo día del encuentro comenzó con la mesa redonda «*Los modelos de carrera profesional de los funcionarios públicos. La formación como factor determinante de la progresión profesional*», moderada por Dña. Elisenda MALARET I GARCÍA —Catedrática de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona—.

Con la ausencia de D. Luis ORTEGA ÁLVAREZ —Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Castilla-La Mancha—, el debate expositivo fue inaugurado por D. Manuel DE LA PLATA RODRÍGUEZ —Director General de la Función Pública de la Junta de Andalucía—, el cual aludió a cinco elementos imprescindibles para el logro de una Función Pública eficaz.

El primero de los elementos indicados fue la importancia de centrar la Función Pública desde el prisma de la ciudadanía, la cual debe marcar

la pauta de desarrollo a través de sus problemas, inquietudes y necesidades. A ello se debe sumar el sector político, que asume otro papel destacado ya que centra sus objetivos en función de sus programas adaptados a los ciudadanos. Por su parte, el sector sindical representa a los profesionales y defiende sus intereses, lo que supone un elemento ineludible para lograr el desarrollo de la Función Pública, desarrollo que no puede realizarse sin otras dos piezas o ejes centrales como son el empleado público y la Administración Pública.

Asimismo, el ponente destacó diferentes problemas existentes en la actualidad en la Función Pública, como la excesiva movilidad de los funcionarios o la utilización masiva de asistencias técnicas y del sistema de libre designación. Es por ello que señaló la necesidad de fortalecer los valores y formación de los funcionarios, consiguiendo una conciencia de pertenencia a la Administración.

Respecto a la carrera profesional, DE LA PLATA RODRÍGUEZ indicó que la misma es un derecho para el empleado público, derecho que tiene que tener unas condiciones mínimas para poder ser desarrollado como son una definición de puestos y contar con la introducción de un concepto, grado o categoría que mediante la carrera horizontal, permitiera el progreso profesional del funcionario.

Para concluir se resumieron cuatro ideas importantes para el desarrollo de la carrera profesional. La primera de ellas fue la implicación de todos los sectores en la consecución del mismo, así como que el modelo de carrera a implantar debe tratar de mejorar los problemas existentes en la Función Pública. Otro aspecto es el hecho de que la formación debe entenderse como un proceso permanente de actualización, y un factor importante de motivación para las personas que acceden o que configuran el empleo público. Elemento que debe completarse con una adecuada planificación y organización de objetivos, que sirvan para dar una respuesta eficaz al ciudadano.

El debate prosiguió con la intervención de D. Fernando TOÑA GUE-NAGA —Director de Función Pública de la Comunidad del País Vasco—, que se refirió al problema de la imposibilidad de profesionalizar la Función Pública si no se cuenta con una carrera profesional, que de salida a las expectativas personales y profesionales del personal al servicio de la Administración Pública en aquellos campos que interesen a la Adminis-

tración y sean cercanos al interés general. Es por ello que, según el ponente, la carrera profesional debe concebirse como un binomio que concilie los intereses de la Administración y de los funcionarios.

Como aspectos destacados, se remarcó una cuestión objeto de un más que interesante debate, como es la regulación en el artículo 19.2 EBEP de la carrera profesional del personal laboral. A este respecto, se puso de relieve el hecho de que en la mayoría de las Administraciones en las que conviven personal funcionario y laboral, es muy probable que se apruebe antes el próximo convenio regulador de las condiciones de trabajo, que la Ley de Función Pública Autonómica correspondiente. Ello es debido a que la aprobación de los convenios resulta más ágil en el tiempo que la aprobación de dichas Leyes, lo que puede dar lugar a que las modalidades de carrera profesional previstas en el EBEP sean aplicables antes al personal laboral que al funcionario.

Valorando la regulación, TOÑA GUENAGA apuntó que el EBEP ha convertido a la carrera profesional en el elemento central de la estructura organizativa de los recursos humanos de una Administración profesionalizada, la cual debe sustentarse sobre tres pilares como son una buena definición de puestos de trabajo —previo análisis de las funciones a desarrollar—, un diseño de la formación ajustada a las necesidades de la organización y de las expectativas profesionales de los funcionarios y, en último lugar, el planteamiento de una carrera profesional que permita progresar en la Administración o en la especialización en el mismo puesto de trabajo. Requisitos todos ellos que, junto con la evaluación del desempeño, ayudarán a configurar una carrera profesional adaptada a las nuevas necesidades tanto funcionariales como organizativas.

La mesa redonda concluyó con la intervención de Dña. María del Mar RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ —Directora General de la Función Pública de la Xunta de Galicia—.

Partiendo del hecho de que la promoción, carrera y evaluación del desempeño son herramientas que permiten una mejor gestión de las personas que conforman una Administración, facilitando, mediante el estímulo hacia un crecimiento profesional un mejor servicio a la ciudadanía, la ponente centró su exposición en el análisis del concepto «carrera profesional», que definió como *«el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios*

de igualdad, mérito y capacidad», distinguiendo a su vez cuatro tipologías de carrera profesional, como son la carrera horizontal, carrera vertical, promoción interna vertical y promoción interna horizontal.

Por último, otro punto en el que se incidió fue la referencia a la gestión del desempeño. De la misma se destacó que, si bien en el modelo tradicional, el progreso individual en la Administración ha dependido de la titulación, los cargos ejercidos, la experiencia o antigüedad y la permanencia en el puesto, ahora con la implantación del nuevo modelo de gestión, la valoración del desempeño del trabajador se configura como un elemento esencial en el desarrollo profesional, destinado no sólo a la medición de resultados, sino también al logro de una mejor gestión y una formación del personal que refuerce sus aptitudes y habilidades profesionales.

La jornada matinal prosiguió con una nueva mesa redonda, esta vez moderada por Dña. María Teresa GÓMEZ CONDADO —Subsecretaria del Ministerio de Ciencia e Innovación— y que llevaba por título «*El Personal Directivo: la experiencia española en el Sector Privado y en el Sector Público*». Como intervinientes participaron D. Miguel Ángel ARROYO GÓMEZ —Director General de Presidencia del Real Madrid—, D. Rafael CATALÁ POLO —Director del Executive Master in Public Administration ESADE— y D. Pedro MAESTRE YENES —Director de Organización y Sistemas de FERNIDAD MUPRESA—.

Huyendo de los estereotipos y tópicos entre ambos modelos, los tres ponentes coincidieron en que los principales problemas y diferencias entre el sector privado y público se centran en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, se destacó el fin último que se persigue en ambos sistemas. Si en el sector privado es la consecución del beneficio, en el caso de la Administración Pública se habla del servicio al ciudadano o del interés general, fines que condicionan la toma de decisiones en ambos casos. Como correlato entre fines, los objetivos son diferentes. Así, en la Administración Pública pocas veces se presentan unos objetivos concretos, tangibles, viables y con un análisis del coste-beneficio.

Esto da lugar al segundo aspecto negativo, la falta de motivación. Una dificultad que tiene la Administración, es la de premiar la buena actuación de sus empleados, lo que se traduce en la falta de estímulos y el desgaste personal del empleado público. Situación que en el sector privado, se toma en conciencia para mantener a sus ejecutivos.

Es por ello que, como posible solución, se aludió a la implantación de un sistema que cuente con un margen de discrecionalidad adecuado para su personal directivo que, acompañado con un modelo de responsabilidad por la labor realizada y un mecanismo de compensaciones que incentive el trabajo desempeñado, podría mejorar estos déficits palpables en la situación funcionarial actual de la Administración Pública.

El segundo día del encuentro finalizó con la mesa redonda «*La negociación colectiva después del Estatuto Básico del Empleado Público*», que analizó las cuestiones más problemáticas del derecho a la negociación colectiva de los empleados públicos previsto en el capítulo IV del EBEP.

Dicha mesa redonda estuvo moderada por D. Fernando VALDÉS DALRÉ —Catedrático de Derecho del Trabajo y Seguridad Social de la Universidad Complutense de Madrid— y contó con la participación de D. Xosé Carlos CRESPO SANTIAGO —Secretario General de la Confederación Intersindical Galega (CIG)—, D. Domingo FERNÁNDEZ VEIGUELA —Presidente Nacional de la Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF)—, D. Julio LACUERDA CASTELLÓ —Secretario General de la Federación de Servicios Públicos de la Unión General de Trabajadores (UGT)— y D. Miguel Vicente SEGARRA ORTIZ —Secretario General de la Federación de Servicios y Administraciones Públicas de Comisiones Obreras (FSAP-CC.OO.)—.

Ante la pregunta de si era necesaria una reforma legal que modificara el derecho a la negociación colectiva, los ponentes coincidieron en dicha necesidad debido principalmente al hecho de que nos encontrábamos ante una norma anacrónica y, por lo tanto, desfasada con respecto a la realidad y necesidades existentes en el seno de las Administraciones Públicas. Esta circunstancia conllevó a que uno de los principales compromisos de la Declaración del Diálogo Social del 21 de septiembre de 2004, fuera la configuración de un verdadero derecho a la negociación colectiva en las Administraciones Públicas, compromiso que más tarde fue plasmado en la Ley 21/2006, de 20 de junio, *por la que se modifica la Ley 9/1987, de 12 de junio, de órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas* y, posteriormente, en el EBEP.

Como señalaron los intervinientes, los resultados de la inclusión de la negociación colectiva son del todo positivos, ya que ha contribuido deci-

sivamente a lograr unas relaciones laborales y profesionales entre el conjunto de los empleados públicos y la Administración, adecuadas a la realidad actual. Asimismo, ha ayudado a avanzar hacia un proceso permanente de modernización de la Administración, entendido como un servicio a la democracia y a los ciudadanos, a través del impulso de valores como la objetividad, transparencia, buena fe o la obligatoriedad en la determinación de las condiciones de trabajo de los empleados públicos.

Considerando todos estos avances, se concluyó que, si bien el balance y resultado desde la entrada en vigor de la nueva negociación colectiva surgida del EBEP es bastante positiva, su verdadera eficacia deberá ser evaluada a largo plazo. Ello es debido a que alguna previsión del EBEP todavía precisa de un desarrollo posterior, como lo referente a la Mesa General Común en cuanto al establecimiento de la estructura de la negociación colectiva, el otorgamiento de un mayor protagonismo a la Administración Local en materia de negociación colectiva y en la determinación de las condiciones de trabajo de sus empleados públicos, el desarrollo de los procedimientos de solución extrajudicial de conflictos como un apéndice más de la negociación colectiva, o el perfeccionamiento del derecho a la negociación mediante una mayor participación institucional de los sindicatos en los órganos de control y seguimiento de los Servicios Públicos.

IV. MIÉRCOLES, 3 DE SEPTIEMBRE DE 2008

El último día del encuentro comenzó con la ponencia de Helena HERRERO STRARKIE —Vicepresidenta de Hewlett-Packard España— que, con el título «*La Evaluación del Desempeño y la Gestión del Talento en el Sector Privado*», dio a conocer el funcionamiento de la gestión de personal en una multinacional.

La ponente puntualizó que para la compañía que representa, las personas tienen que estar en la propuesta de valor central de la empresa, punto central que debe ser acompañado de una serie de valores y objetivos adecuados a dicha circunstancia. En el caso de Hewlett-Packard, la estrategia se basa en tres pilares básicos como son el alineamiento de la fuerza de trabajo, la evaluación del desempeño y la gestión del talento.

Respecto al alineamiento de la fuerza de trabajo, ésta se traduce en adaptar la estrategia de personas con la de negocio, es decir, contar con

las personas adecuadas en el lugar y momento adecuados. El segundo de los pilares, la evaluación y gestión del desempeño, trata de conseguir unos claros objetivos que ayuden a un compromiso certero a través de una motivación y comunicación en el trabajo. Unos objetivos que deben ser auténticos retos para mejorar la organización, que respondan a problemas concretos y se completen con el tercero de los pilares, la gestión del talento, consistente en contar y retener a los mejores profesionales identificados con el valor de la compañía.

La jornada continuó con la mesa redonda *«La Evaluación del Desempeño: la experiencia española en el Sector Privado y en el Sector Público»*, moderada por D. Santos CASTRO FERNÁNDEZ —Secretario General de TRAGSA y Ex Subsecretario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación—, contando con la participación de Dña. Teresa TAUBMANN URQUIJO —Directora General de Operaciones de SATEC—, D. Luis GARCÍA PRIETO —Secretario General del Consorcio de Compensación de Seguros— y D. Antonio ALONSO ALONSO —Subdirector de Recursos Humanos del Consorcio de Compensación de Seguros—.

TAUBMANN URQUIJO habló acerca de la importancia de la evaluación del desempeño en el proceso de implantación de la estrategia empresarial. A este respecto, se señalaron los beneficios que supone tanto para los resultados globales de la compañía como para la actuación de los empleados, involucrando a las personas en el objetivo y estimulándolas a ser más eficaces en su labor diaria.

Como ejemplo, la ponente explicó el procedimiento de evaluación del desempeño realizado en SATEC, en el cual, tras las evaluaciones, la dirección de recursos humanos realiza el seguimiento y revisión de las mismas. Para ello, asigna a cada evaluación una categoría con lo que se pretende priorizar los casos más destacados, estudiando posteriormente cada caso de forma individual y proponiendo, conjuntamente con los responsables, los planes de acción a llevar a cabo.

A pesar de dicho procedimiento, se puntualizó la necesidad de que dicho proceso sea mejorado constantemente con el objeto de ir perfeccionando su total adecuación a los perfiles de los profesionales de la compañía, y la obtención de información fiable y precisa de cara a la correcta toma de decisiones que afecten tanto al conjunto de los evaluados, como a cada uno de ellos de manera individualizada. Es por ello que la finali-

dad perseguida, es salvar al año siguiente las dificultades que hayan sido identificadas en el presente año, realizando un exhaustivo seguimiento de todas las acciones de mejora planteadas en los planes de desarrollo, así como de las expectativas profesionales plasmadas en la evaluación.

Como conclusiones, destacó el hecho de que las personas necesitan comentarios positivos y una retroalimentación. Pocas acciones pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que el trabajador se sienta valorado en su trabajo. Por eso, la evaluación es un buen momento para proporcionar, en una atmósfera positiva y relajada, «*feedback*» al empleado.

La mesa redonda concluyó con la intervención conjunta de GARCÍA PRIETO y ALONSO ALONSO, que disertaron acerca de la experiencia de la evaluación del desempeño seguida en el Consorcio de Compensación de Seguros.

Dando a conocer el funcionamiento y estructura de la plantilla, se procedió a desarrollar los objetivos que se persiguen con dicha evaluación. Con la finalidad de mejorar los resultados operativos, la evaluación del desempeño es, para los ponentes, una herramienta de los directivos que influye en la conducta de los empleados, implicando a éstos en el funcionamiento de la organización. Para ello, se tiene como contraprestación a la realización de una serie de test y entrevistas de evaluación, una retribución económica y una repercusión promocional en el puesto de trabajo dependiendo de la puntuación obtenida, si bien, la misión principal que se busca, es la de descubrir qué es lo que más preocupa a los empleados.

Como conclusión, se afirmó que, ante todo, los resultados desprendidos de las evaluaciones deben ser aceptados por empleados y por la organización. No parece razonable, por lo tanto, que los resultados queden en el ostracismo, sino que deben aportar una mejora en el día a día de la gestión de los recursos humanos.

Tras finalizar la mesa redonda, el encuentro fue clausurado por Dña. Mercedes Elvira DEL PALACIO TASCÓN, que agradeció la participación a los asistentes, procediéndose posteriormente a la entrega de diplomas.

V. CONCLUSIÓN Y VALORACIÓN

Ha quedado expuesto, que el elemento fundamental en la gestión del empleo es la motivación de los empleados. Sin esta pieza fundamental se hace impracticable cualquier medida de reforma adoptada al uso. A pesar de ello, no hay que dejar pasar por alto otras deficiencias que presenta el empleo público, como la excesiva utilización de los puestos de libre designación, asesorías externas o los procesos de selección poco transparentes.

Considero que la Administración Pública debe contar con los mejores profesionales, preparados para enfrentarse a las tareas diarias presentes en su puesto de trabajo, por eso, una masiva utilización de asesorías externas denota un fallo en un elemento primordial como es el alineamiento de la fuerza de trabajo, que fue definido por HERRERO STARCKIE como «contar con las personas adecuadas en el lugar y momento adecuados».

Para un buen funcionamiento de la Administración es inevitable desvincular el favoritismo con el acceso a los puestos de trabajo, de ahí, la necesidad de control en la utilización de los puestos de libre designación y en los procesos de selección. Es por ello, que la Administración debe buscar a los candidatos mejor preparados conforme a los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.

En último lugar, no quiero terminar esta reflexión sin aludir a las consecuencias de la falta de motivación de los empleados. Unas consecuencias que llevan aparejadas la utilización de excedencias y el traspaso de funcionarios al sector privado con la incógnita temporal de su regreso al puesto de trabajo en la Administración. Con ello, sólo se consigue una Administración conformada con un alto número de interinos y personal eventual, traducido en una falta de estabilidad de la plantilla con las repercusiones inevitables en el funcionamiento de la misma.

Únicamente con la mejora de todas estas cuestiones se podrá ayudar a conseguir una Administración eficaz y adaptada a las necesidades de los ciudadanos.