— Promover el cambio cultural. Promover la flexibilidad en la normativa laboral, la formación y la revisión de los procedimientos de trabajo.
— Impulsar la cooperación y la coordinación.
— Fomentar la seguridad y la salud en el trabajo.

Conforme a estos aspectos y a los criterios generales que definen la evaluación del desempeño se han definido los factores siguientes:

A) *Carga de trabajo*

A través de este factor se trata de evaluar el volumen de trabajo y responsabilidad soportados por el trabajador durante el período de evaluación.

A modo de ejemplo se podría citar como situaciones susceptibles de una mayor carga de trabajo, el cierre contable, los planes FORCEM, los Planes de Empresa.

A la hora de evaluar la carga de trabajo se ha de tener en cuenta si ésta depende del propio trabajador, es decir se debe valorar positivamente una carga de trabajo elevada, pero no se debe valorar negativamente una baja carga de trabajo si no es consecuencia de la actuación del evaluado.

B) *Disponibilidad*

Se trata de evaluar en qué medida el trabajador se adapta a las necesidades y/o cargas de trabajo de la organización.

Se divide en dos subfactores:

B.1) Adaptación a las necesidades y/o carga de trabajo de su Dirección, Área o Departamento: En qué medida coopera para atender las necesidades de la Dirección a la que pertenece, ya sea asumiendo trabajos de diferentes Áreas o Departamentos dentro de su horario de trabajo, ya sea a través de modificaciones puntuales del mismo, adaptación de las vacaciones.

B.2) Adaptación a las necesidades y/o carga de trabajo del resto de Direcciones: En qué medida coopera para atender las necesidades de las diferentes Direcciones del Ente, es decir como atiende las cargas de trabajo del resto de la organización a través de los requerimientos que pudieran realizarse desde otros puntos de la misma.

C) *Actitud*

Por medio de este factor se evalúa la disposición de ánimo manifestada exteriormente, o dicho de otro modo en qué grado colabora en la mejora del clima laboral y cómo se relaciona el evaluado en su entorno de trabajo.

— Atención al cliente interno y externo.
— Facilidad de trato.
— Comunicación.
— Colaboración.
— Facilitar y velar por la mejora de la seguridad y salud tanto en su puesto como en su entorno de trabajo.

D) *Calidad*

Con este factor se valora como el evaluado presenta los trabajos, evitando errores, con limpieza y claridad, así como la forma en que gestiona la documentación y material objeto de su responsabilidad.

— Utilización de los formatos adecuados.
— Gestión de documentación.
— Orden.
— Presentación.

E) *Eficacia y eficiencia*

A través de este factor se trata de evaluar el grado de profesionalidad y resolución en el desempeño diario de las funciones aplicados por el trabajador. Con qué efectividad y eficiencia aplica el trabajador sus conocimientos, habilidades y experiencias técnicas en el desempeño de sus funciones.

F) *Iniciativa*

Se trata de evaluar la capacidad demostrada en el período de análisis de emprender, inventar, solucionar problemas.

A modo de ejemplo, proponer procedimientos de trabajo, creación de bases de datos y modelos a iniciativa propia, etcétera.

G) *Contribución a objetivos*

Se trata de medir, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo cómo ha contribuido en el período de análisis a los resultados del Área, Departamento, Grupo o Equipo, en función de los objetivos asignados a dichas unidades organizativas.

Ponderación de factores

Establecidos los factores hay que determinar la importancia de cada uno de ellos. Así, y en función de las necesidades del Ente Público y de las características generales del colectivo incluido en Convenio Colectivo se estima un peso relativo para cada factor mediante un coeficiente de ponderación:

Factor	Ponderación
A) Carga de trabajo	16
B.1) Adaptación a las necesidades y/o carga de trabajo de su Dirección, Área o Departamento	16
B.2) Adaptación a las necesidades y/o carga de trabajo del resto de Direcciones	12
C) Actitud	15
D) Calidad	16
E) Eficacia y eficiencia	10
F) Iniciativa	10
G) Contribución a objetivos	5
	100

Los factores A, B.1 y D (carga de trabajo, adaptación a las necesidades de su Dirección y Calidad) tienen una ponderación más elevada porque evalúan situaciones que afectan directamente a las necesidades actuales de cada Dirección.

El factor C (actitud) tiene una importancia también elevada en un período de cambios constante en el que el clima laboral es de vital importancia para la estabilidad de la Empresa.

En cuanto a la eficacia y eficiencia (factor E), es decir, como aplica los conocimientos técnicos, siendo de gran importancia, es de suponer que los actuales ocupantes de los puestos ejecutivos responden a los requerimientos de sus puestos, por lo que la ponderación es algo menor. Del mismo modo siendo de gran trascendencia la iniciativa (factor F) los puestos de Convenio tienen más limitada esta posibilidad, de ahí su ponderación.

Finalmente, en cuanto a la contribución a objetivos, la limitación de este colectivo es muy elevada, aunque es importante su conocimiento por todo el personal, constituyéndose en un elemento que debe fomentar el trabajo en equipo en el sentido adecuado.

Evaluación de cada factor

El siguiente paso es cómo evaluar cuantitativamente cada factor de manera que se adapte a las características de cada puesto y además se pueda valorar la influencia que ejerce sobre el mismo cada uno de los individuos.

Cada uno de los factores va a tener una valoración de una escala de 0 a 4:

— Excepcional: 4.
— Excelente: 3.
— Buena: 2.
— Aceptable: 1.
— Inaceptable: 0.

Evidentemente, la valoración de cada uno de estos factores debe corresponder a las exigencias del puesto que ocupa, ya que no se debe valorar bajo un mismo criterio a un "nivel 12" que a un "nivel 4" a modo de ejemplo. El valorar la iniciativa debe ser mucho más exigente en aquel nivel que en este último.

Por otra prte, si no procede evaluar alguno de los factores a un trabajador determinado, se calculará la valoración final proporcionalmente a su correspondiente suma de ponderaciones, sin contar con los factores no evaluados.

Ejemplo 1:

Factor (A)	**A**	**B.1**	**B.2**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	
Ponderación (B)	16	16	12	15	16	10	10	5	$\sum(B)=100$
Evaluación (C)	3	3	2	3	2	2	3	2	
Puntuación (B x C)	48	48	24	45	32	20	30	10	$\sum(B \times C)=257$
Puntuación final	$\frac{\sum(B \times C) \times 100}{\sum B} = \frac{257 \times 100}{100} = 257$								

Ejemplo 2:

Factor (A)	A	B.1	B.2	C	D	E	F	G	
Ponderación (B)	16	16	-	15	16	10	-	5	$\sum(B)=78$
Evaluación (C)	3	3	-	3	2	3	-	2	
Puntuación (B x C)	48	48	-	45	32	30	-	10	$\sum(B \times C)=213$
Puntuación final	$\frac{\sum(B \times C) \times 100}{\sum B} = \frac{213 \times 100}{78} = 273$								

En el ejemplo 2 no procede evaluar para el período de análisis los factores B.2 y F para ese determinado trabajador.

Tanto los factores seleccionados como su ponderación responden a las necesidades actuales de Puertos del Estado, conforme a su estrategia y cultura, y como punto de partida hacia la "gestión del cambio", como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este documento. La variación de estas condiciones, si así se estima conveniente, podrán dar lugar a la modificación tanto de los mencionados factores como de las ponderaciones asignadas a cada uno de ellos, sin perjuicio de que deban cumplirse los trámites correspondientes de acuerdo a la normativa presupuestaria, de negociación colectiva o de cualquier otra índole.

Proceso y método de evaluación. La entrevista de evaluación

Como ya se ha indicado anteriormente, el plus de actividad y desempeño se define como de carácter variable y de abono semestral (nómina de junio y diciembre, y se asignará, a propuesta del Director respectivo, por el Presidente de Puertos del Estado, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias y organizativas.

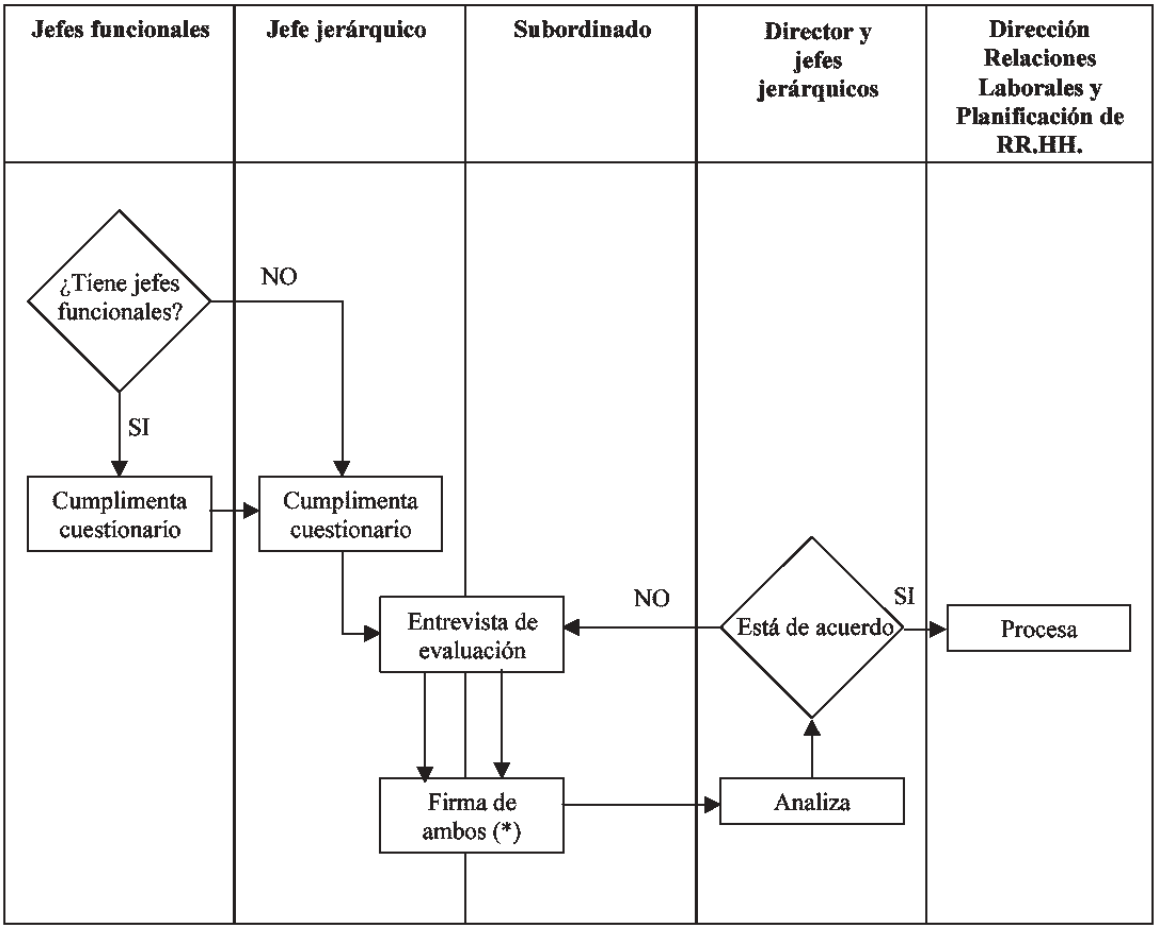
Por tanto, la evaluación debe realizarse semestralmente y con la antelación suficiente para poder cumplir con las premisas especificadas.

El método de apreciación del desempeño incluye una sesión en la que el superior jerárquico —el evaluador— contrasta con el subordinado —el evaluado— el contenido de la evaluación, utilizando como base de apoyo el cuestionario de evaluación (se adjunta cuestionario tipo dentro de este documento). Esta sesión, entrevista de evaluación, constituye un elemento clave de la apreciación; sin ella su utilidad queda muy reducida.

Dado que en Puertos del Estado existen numerosos casos en que las dependencias funcionales (superiores funcionales) se suman a la jerárquica, antes de mantenerse la correspondiente entrevista entre jefe jerárquico y subordinado, se debe haber realizado la cumplimentación de los cuestionarios de evaluación por parte de esos superiores funcionales, siendo enviados posteriormente al citado jefe jerárquico.

Ambos, superior jerárquico y subordinado, después de la entrevista, firmarán el cuestionario para el posterior visado por parte del Director. De existir entre Director y jefe jerárquico uno o más supervisores, éstos deberán igualmente visar el cuestionario.

En caso de que el subordinado no firme la evaluación por no estar de acuerdo, el inmediato superior, o el Director en caso de no solucionarse la controversia, deberá dar respuesta al conflicto contando con el apoyo de la Dirección de Relaciones Laborales y Planificación de Recursos Humanos.



(*) En caso de que el subordinado no firme la evaluación por no estar de acuerdo, el Director deberá solucionar el conflicto contando con el apoyo de la Dirección de Relaciones Laborales y Planificación de RR.HH.