

# LA AUTOEVALUACIÓN CON CAF EN UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La autoevaluación con CAF es una novedosa, fácil y rápida forma de obtener una foto de la situación actual de un departamento u organización pública y a partir de ella identificar las áreas de mejora, buscando la excelencia en la gestión.

**Rodrigo Martín,**

Técnico de Organización del Ayuntamiento de  
San Sebastián de los Reyes (Madrid).

**E**l papel de los departamentos de RR.HH. en las organizaciones, y en particular en las AA.PP., ha cambiado mucho a lo largo de las últimas décadas. En la actualidad, estos departamentos tienen un papel centrado en dos aspectos fundamentales:

- El estratégico, en el que su labor consiste en diseñar las políticas de personal a largo plazo alineadas con la estrategia y los valores de la organización, desarrollando y motivando a las personas.

- El de prestación de servicios, en el que el departamento apoya la actividad del resto de la organización, consiguiendo poner a su disposición las personas adecuadas (conocimientos y habilidades) en el momento preciso y en el lugar en el que se necesitan.

De esta manera, se pretende que vayan dejando de ser los procesos de gestión y administración de personal (nóminas, relaciones laborales, etc.) el foco principal donde se destinan los recursos y esfuerzos del departamento, llegando en ocasiones a estar externalizados.

Sin embargo, uno de los problemas con los que la dirección política y técnica de las AA.PP. se encuentra a la hora de poner en marcha estos dos aspectos (estrategia y servicios) es el de la falta de adecuación de sus departamentos de RR.HH. a esas nuevas misiones.

Todavía en la actualidad la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos de las AA.PP. son escasamente proactivos, realizando las tareas rutinarias y gestionando los conflictos que las personas de la organización generan en cada momento o a expensas de los vaivenes políticos, impidiendo que se realice una planificación y mejora continua, que tanto el proceso de desarrollo de personas como el de administra-



El CAF es un modelo de ámbito europeo (usado por más de 900 organizaciones hasta la fecha), gratuito y diseñado específicamente para las administraciones públicas )

ción de personal necesitan en una administración moderna.

Esta forma de trabajo reactiva obedece a múltiples causas, dependiendo de cada caso, pero la principal será sin duda la inercia del trabajo del día a día, donde muchas veces lo único que importa es que la nómina salga a tiempo, y nunca es el momento de pararse a pensar si las cosas se podrían hacer de otra manera.

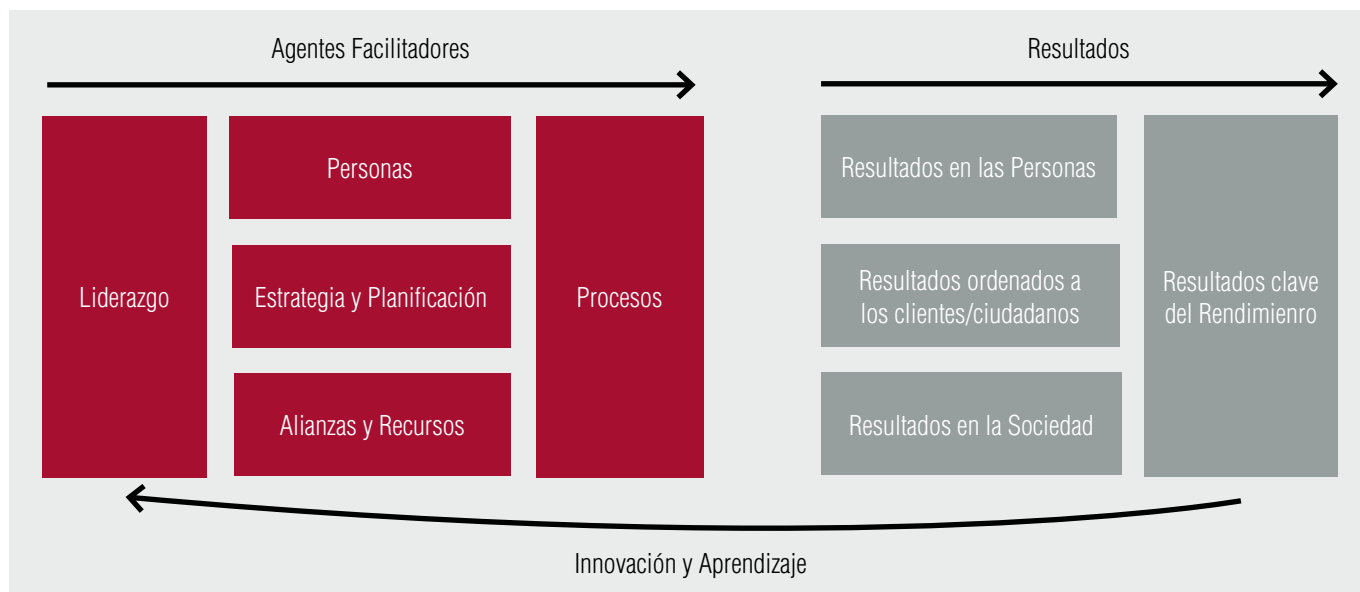
Es probable que el departamento nunca haya sido objeto de un diseño, o un simple análisis, ni se haya realizado un mínima planificación o estudio de necesidades de la plantilla, ni que esté dimensionado en

perfiles profesionales de acuerdo al tamaño y la complejidad de la organización a la que pertenece. Una organización casi siempre está dimensionada para afrontar los cometidos del pasado pero casi nunca para gestionar y estar alineada con los retos presentes y futuros.

### **CÓMO EMPEZAR UNA LA AUTOEVALUACIÓN**

Para resolver esta deficiencia, en primer lugar se debe ser consciente de la necesidad de cambio y, posteriormente, la dirección debe tomar la decisión de trabajar en calidad y mejora continua, adoptando los principios de la excelencia en la ges-

CUADRO 1. ESTRUCTURA DEL MODELO CAF



Fuente: Elaboración propia.

Muchas veces lo único que importa es que la nómina salga a tiempo y nunca es el momento de pararse a pensar si las cosas se podrían hacer de otra manera)

ción<sup>1</sup>. En segundo lugar es recomendable establecer el punto de partida, la situación actual de la organización, y aquí es donde la utilización de un modelo de autoevaluación es más necesario y efectivo.

Existen en España múltiples modelos y herramientas de autoevaluación, pero tres de ellos han sido los más utilizados: El modelo EFQM, el Ciudadanía<sup>2</sup>, y el CAF (Modelo Común de Autoevaluación). Éste úl-

timo es al que haremos referencia en esta buena práctica, ya que es el más se adapta a los departamentos de Recursos Humanos de las AA.PP.

Las ventajas de utilizar CAF respecto a otros modelos y metodologías son las siguientes:

- La realiza el personal del departamento directamente (en ocasiones con algún apoyo puntual), implicándose de esta forma activamente en las mejoras posteriores que se implanten.

- Es un modelo holístico, es decir contempla la organización como un todo, pero además simplifica la organización en criterios para facilitar la evaluación.

- No es una trampa de tiempo, ya que todo el proceso se puede realizar en dos sesiones de un día cada una.

- Permite realizar comparaciones con organizaciones similares o afines a través de un banco de buenas prácticas que hay establecido a nivel europeo<sup>3</sup>.

- Además, es un modelo de ámbito europeo (usado por más de 900 organizaciones hasta la fecha), gratuito y diseñado específicamente para las administraciones públicas.

El CAF como modelo representa una organización pública ideal (la que sería excelente en todos sus aspectos y prácticas) con la que comparamos nuestra propia organización como si fuera un espejo. La diferencia entre ambas siluetas serían nuestras fortalezas (en aquello que nos acercamos al ideal) y nuestras áreas de mejora (en aquellos aspectos que nos alejamos)

Para hacer esta comparación más fácil, el modelo divide la organización en nueve partes, denominadas criterios. Cada uno de ellos se divide a su vez en subcriterios (hasta un total de 28) que identifican y plantean los elementos principales que deben tenerse en cuenta en relación con ese aspecto de la organización. Su estructura se resume en el gráfico 1.

Los criterios 1 a 5 se denominan agentes facilitadores, que definen lo que la organización hace y cómo en-



consultores de formación

foca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. En los criterios 6 a 9, se evalúan los resultados alcanzados en los cuatro ámbitos: los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad (más allá de su encomienda legal) y los resultados clave (para el logro de objetivos). Estos resultados se miden por medio de medidas de percepción y se evalúan con indicadores internos.

Una vez decidido el proceso de autoevaluación se puede dividir en tres fases bien diferenciadas:

- La preparación del proceso.
- La autoevaluación.
- La elaboración del documento de consenso y la priorización.

Es conveniente contar durante todo el proceso con un facilitador-responsable que conozca el modelo, que puede ser interno o externo.

A continuación, se recoge brevemente el detalle de cada una de las fases que se han utilizado en todos los casos para llevar a cabo las autoevaluaciones, utilizando un formulario de elaboración propia que contiene los ejemplos del modelo y espacio para puntuar.

### **FASE 1. LA PREPARACIÓN DEL PROCESO**

Esta primera fase implica:

- La comunicación a la organización de que se va a realizar una evaluación, los objetivos que se pretenden y la metodología que se utilizará.
- La constitución del equipo de autoevaluación, que debe ser representativo de la organización tanto vertical como horizontalmente y tener un carácter voluntario. (Si la organización es muy grande se pueden constituir varios equipos)

**ENTUSIASMO**  
por aprender,  
compartir y colaborar

**COMPROMISO**  
con la excelencia  
en el servicio al cliente

**INNOVACIÓN**  
para proporcionar  
soluciones diferenciales

España: barcelona • madrid • murcia • palma de mallorca •  
sevilla • santiago de compostela • valencia  
América Latina: méxico • santiago de chile • são paulo •

[www.elogos.es](http://www.elogos.es)



ternativa más objetiva para diagnósticos rápidos y con pocos recursos frente a un DAFO o una auditoría. Esta herramienta está basada en el uso de evidencias para demostrar lo que se ha hecho y los principios de excelencia, pero no una trampa de tiempo, por lo que permite introducir la cultura de la gestión de la calidad, la planificación y la mejora continua en un departamento tradicionalmente reactivo o que está empezando a modernizarse.

La participación del personal y su implicación en el proceso es clave a la hora de obtener una evaluación en ese corto periodo de tiempo. Con CAF las personas del departamento ven reducidas la incertidumbre de lo que podrán esperar en el futuro, facilitando así su participación e implicación en un proyecto conocido y compartido. Es fundamental acompañar todo el proceso de acciones de comunicación.

En definitiva, este proceso de autoevaluación puede ser la mejor estrategia de cambio y mejora para organizaciones que no tienen ni recursos ni condiciones para un cambio liderado a gran escala. El departamento de RR.HH., después de este proceso, estará en mejores condiciones de afrontar los retos que sin duda la organización y el entorno le exigirán en el futuro.)

## REFERENCIAS

- Guía CAF. Editada por la Agencia Española de Evaluación. Recoge una metodología más completa y el detalle del modelo CAF versión 2006. [http://www.aeval.es/es/calidad\\_de\\_los\\_servicios\\_publicos/directrices\\_metodologicas/](http://www.aeval.es/es/calidad_de_los_servicios_publicos/directrices_metodologicas/)
- Guía V. Modelos de Excelencia. Editada por el MAP y la FEMP. [http://www.femp.es/index.php/femp/revistas\\_y\\_libros/libros/modernizaci\\_n\\_y\\_calidad](http://www.femp.es/index.php/femp/revistas_y_libros/libros/modernizaci_n_y_calidad)

## FASE 2. LA AUTOEVALUACIÓN

Esta segunda fase es la realización de la propia autoevaluación; para ello el equipo de autoevaluación se reunirá en dos ocasiones (toda la jornada).

■ El primer día: curso intensivo para conocer el Modelo CAF. Reparto del formulario. Individualmente, en el puesto de trabajo durante una semana o dos entre las dos sesiones, se hace la búsqueda de evidencias y se cumplimenta el formulario. Cada criterio tiene unos ejemplos y una puntuación parcial (de 0 a 100) en función del grado de desarrollo del mismo y luego se aplica la media por criterio. (Al haber 9 criterios, la puntuación máxima sería 900)

■ El segundo día: los miembros del equipo llevan sus evaluaciones individuales. Se estudian las evidencias y se busca una puntuación de consenso.

## CONCLUSIONES

El documento de diagnóstico es la recopilación de las fortalezas y áreas de mejora identificadas una vez consensuadas por el equipo. Éste, si así se le requiere, puede realizar una priorización de las áreas de mejora, así como una propuesta de Plan de Acción.

El compromiso de la dirección de la organización será la puesta en marcha de alguno de los planes que incide sobre las áreas más prioritarias.

En última instancia, este diagnóstico es una foto inicial de cómo está el departamento. Se recomienda la planificación de una nueva autoevaluación pasado un año para comparar el grado de avance y los resultados en las líneas de mejora propuestas.

Autoevaluarse con CAF es un proceso fácil de realizar y es una al-

1 Ver "En busca de la Excelencia" Tom Peters.

2 Consultar: [www.premiociudadanía.com](http://www.premiociudadanía.com)

3 Ver [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu). Centro de Recursos del CAF.



# Muy Especializado. Muy Unique.

En Unique sabemos de qué hablamos. Cada persona tiene un talento único que solamente puede ser evaluado y valorado por especialistas que saben de lo que están hablando. Por eso Unique ha creado 4 especializaciones:



Cada trabajo tiene sus peculiaridades y éstas solo pueden ser analizadas en profundidad por especialistas en la materia. Con esta filosofía, los trabajadores de Unique se sienten a gusto y las empresas satisfechas. ¡Hablamos su idioma!



member of USG People N.V.



902 35 45 35  
[www.unique.es](http://www.unique.es)

Aut. Adm. N°79/00118/97